



**Immobilier** La proposition choc des banques pour débloquer le marché // P. 26

**French Tech** Mistral, le spécialiste de l'IA générative, lève 600 millions d'euros // P. 15



## La grande clarification

- La dissolution et la campagne éclair accélèrent la recomposition politique : les LR se déchirent, l'extrême droite se dispute, la gauche s'allie sans programme.
- Gabriel Attal fait campagne à son corps défendant, Emmanuel Macron doit s'expliquer ce mercredi.

// PAGES 2 À 4 ET L'ÉDITORIAL D'ÉTIENNE LEFEBVRE PAGE 14

## Le projet de David Layani pour Atos

**INFORMATIQUE** Dans un entretien exclusif aux « Echos », David Layani, le vainqueur du sauvetage d'Atos, répond sans tabou aux questions autour de son projet de reprise. Le conseil de l'informaticien français en difficulté s'est en effet décidé à ouvrir des négociations privilégiées avec son premier actionnaire et patron de Onepoint, allié aux hedge funds et créanciers obligataires. Cessions, transparence financière, plan social, fusion avec Onepoint : David Layani détaille le plan qui a convaincu le conseil d'Atos face au projet de son rival, le milliardaire tchèque Daniel Kretinsky, figure montante du capitalisme européen.

// PAGES 22-23, L'ENQUÊTE  
PAGE 12 ET « CRIBLE » PAGE 32



Les Echos/Pascal Gao

## Electricité : Le Maire promet une baisse des prix en février



Shutterstock

**ÉNERGIE** Le ministre de l'Économie Bruno Le Maire a promis que les tarifs réglementés de vente de l'électricité (TRVE) baisseraient de 10 à 15 % en février prochain, au lendemain de l'annonce par la Commission de régulation de l'énergie d'une hausse des prix du gaz de 12 %. Pour le gouvernement, cet engagement vise à marquer des points face au Rassemblement national, dans une campagne dont l'un des axes forts pourrait être le pouvoir d'achat. // PAGE 17



RETROUVEZ  
L'ÉDITO  
ÉCONOMIQUE DE  
**FRANÇOIS VIDAL**  
TOUS LES JOURS  
À 7H10

Les Echos sur



Et votre journée devient plus belle

M 00104 - 612 - F: 3,50



ISSN 0153-4831 117<sup>e</sup> ANNÉE  
NUMÉRO 24229 32 PAGES  
Antilles-Réunion 4,70 €. Belgique 4,20 €. Espagne 5,10 €. Luxembourg 4,40 €. Maroc 44 DH. Suisse 6,60 FS. Tunisie 9,8 TND.

### analyses

#### Folie collective et responsabilité individuelle

Par Gasparg Koenig

La responsabilité collective n'existe pas. Personne ne peut être assigné à une communauté et tenu comptable des actions commises par certains autres de ses membres. On peut toujours se trouver d'excellentes raisons, ou assumer certains compromis, mais on n'échappe pas à sa responsabilité. Une éthique de la responsabilité individuelle est le meilleur moyen de se protéger des folies collectives. // PAGE 11



**Banques : le mystère de la crise immobilière**  
par Edouard Lederer

**Le plein-emploi : un objectif encore atteignable ?**  
par Stéphane Carcillo

**Technologies : la mort programmée du secret**  
par Nicolas Arpagian

**Nouveau mur d'argent ?**  
par Jean-Marc Daniel  
// PAGES 9 À 10

#### Carrefour pourra prendre la gestion opérationnelle de Cora le 1<sup>er</sup> juillet

**DISTRIBUTION** Carrefour aura les clés des hypermarchés Cora et des supermarchés Match le 1<sup>er</sup> juillet. Cela fait presque un an que le rachat a été annoncé, mais le dossier est toujours en instruction par l'Autorité de la concurrence. Carrefour a obtenu mardi une dérogation de l'antitrust français pour pouvoir commencer à opérer ce parc de près de 200 magasins, en attendant le verdict final. Carrefour pourra rivaliser, au nom de l'équité entre les opérateurs, avec Intermarché et Auchan qui viennent d'avaler 300 anciens Casino, eux aussi avec l'accord provisoire du gendarme de la concurrence. // PAGE 16



# Législatives : en prônant une « alliance avec le RN », Ciotti provoque un séisme chez LR

- Eric Ciotti a annoncé mardi sur TF1 sa volonté de nouer pour LR une « alliance avec le RN ».
- Alors que Marine Le Pen a salué un « choix courageux », les appels à la démission du président des Républicains se sont multipliés.

## POLITIQUE

Jacques Paugam  
et Ulysse Legavre-Jérôme

C'est un tremblement de terre. Le président du parti Les Républicains, Eric Ciotti, s'est déclaré mardi sur TF1 favorable à « une alliance avec le RN », créant une violente crise politique à droite. « Une force doit se lever pour s'opposer à l'impuissance du macronisme et au danger des Insoumis », a-t-il expliqué.

Pour le président de LR, la droite est aujourd'hui « trop faible » pour s'opposer « à l'alliance contre nature » formée par les partis de gauche et « au bloc macroniste ». « Nous avons besoin d'une alliance » avec le RN pour construire « un bloc des droites, un bloc national », a-t-il martelé. Invoquant le soutien des militants, Eric Ciotti s'attend à ce « qu'un nombre conséquent de cadres LR le suivent », sans donner à ce stade de noms, à part le président des jeunes LR, Guilhem Carayon, et quelques eurodéputés à peine élus.

Le patron des Républicains a justifié cet accord avec le RN afin de « préserver les députés sortants » et avoir « un groupe important » à l'Assemblée. Un « choix courageux », a salué Marine Le Pen, rendant hommage à son « sens des responsabilités ». « En répondant à cet appel au rassemblement, Eric Ciotti a choisi l'intérêt des Français avant celui de nos partis », s'est félicité sur X Jordan Bardella. Selon « Paris Match », Eric Ciotti aurait réclamé « plus de 100 circonscriptions au RN ».

### « Déloyauté »

Depuis dimanche soir, la position de LR était pourtant le refus de toute alliance en vue des législatives. Eric Ciotti avait lui-même assuré, juste après l'annonce des résultats des européennes, que le parti irait sous ses propres « couleurs » à ces législatives. Une position réaffirmée lundi soir à l'issue d'une réunion au Sénat entre ténors du parti, conduisant le président des sénateurs LR Bruno Retailleau, l'un des participants, à accuser Eric Ciotti mardi d'avoir « menti » et de

« déloyauté ». « Je l'ai eu au téléphone [lundi] soir et il m'a dit qu'il n'y aurait jamais d'alliance avec le RN », rapporte un cadre important de LR aux « Echos ». « Eric Ciotti a un problème avec son horloge biologique : il va avoir 60 ans et n'a jamais été ministre », rappelle-t-il.

Le revirement de l'élus des Alpes-Maritimes est dénoncé par la quasi-totalité des dirigeants de son parti. « Eric Ciotti n'engage que lui. Il doit quitter la présidence des LR », a réagi Olivier Marleix, chef de file des députés LR à l'Assemblée. « Vendre son âme pour un plat de lentilles et draper cela dans l'intérêt du pays... c'est ce que j'ai toujours refusé. L'honneur, la droiture, les convictions ne sont pas des vains mots », a écrit Valérie Pécresse sur X, ajoutant que « tout ne s'achète pas ».

### Le revirement d'Eric Ciotti est dénoncé par la quasi-totalité des dirigeants de LR.

Laurent Wauquiez, tout juste déclaré candidat aux législatives dans son fief de Haute-Loire, a aussi critiqué le choix d'Eric Ciotti, qui soutenait pourtant sa candidature en vue de la présidentielle de 2027 : « Je vois tous ceux qui sont en train de s'agiter pour faire des alliances, des petites combinaisons, je le dis tout de suite je n'y crois pas. » Sans nommer Eric Ciotti, il a ajouté : « parfois on convainc, parfois on ne convainc pas, mais on ne trahit jamais ». « Abandonner aujourd'hui nos couleurs serait un choix inutile pour le pays », a aussi écrit la tête de liste LR aux européennes, François-Xavier Bellamy.

Les sénateurs LR ont aussi rejeté cet accord électoral à l'unanimité, prônant une ligne « d'indépendance » et « d'autonomie ». Eric Ciotti porte « une ligne personnelle », a déploré Bruno Retailleau. Les appels à la démission se sont multipliés. Gérard Larcher, le président du Sénat, a assuré qu'il « n'avaliserait jamais un accord avec le RN » et estime qu'Eric Ciotti « ne peut plus présider notre mouvement et doit se démettre de son mandat de président



Le président des Républicains a justifié l'accord avec le RN par le fait de « préserver les députés sortants » et d'avoir « un groupe important » à l'Assemblée. Photo Geoffroy van der Hasselt/AFP

des LR ». Pour le maire LR de Meaux, Jean-François Copé, « son éloge de l'extrême droite est inacceptable et contraire à toutes les valeurs que nous défendons ».

### Refus de démissionner

Anticipant ces critiques, Eric Ciotti a indiqué sur TF1 qu'il n'était « absolument pas question » qu'il démissionne. « Mon mandat, je le tiens des militants, et seuls les militants pourraient me l'enlever », a-t-il martelé. Il est décidé à jouer « le peuple contre les élus parisiens. Au fond, c'est très gaulliste », explique l'un de ses proches. Eric Ciotti songerait à organiser un vote des adhérents.

En réalité, le sort d'Eric Ciotti ne dépendrait que de lui-même. Les statuts des Républicains ne permettent pas de le démettre de la présidence avant les investitures des candidats aux législatives anticipées, dont la date limite est fixée à dimanche. « Eric Ciotti était probablement bien renseigné », glisse un cadre du parti. « On le vire », a tout de même annoncé la vice-présidente LR Florence Mosalini-Portelli. « On va éplucher les statuts de ce parti. Je pense qu'il y a une possibilité de le faire partir s'il ne part pas par lui-même, et je ne doute pas que nous y arrivions. »

**Lire l'éditorial d'Etienne Lefebvre Page 13**

## Reconquête et le Rassemblement national échouent à trouver un accord

Marion Maréchal a annoncé mardi l'échec des négociations entre son parti et le RN en vue des élections anticipées au motif que la formation de Marine Le Pen ne souhaiterait « aucune association directe ou indirecte avec Eric Zemmour ».

Après avoir conclu un accord avec Eric Ciotti, le RN a-t-il décidé d'en finir avec Eric Zemmour ? Après une série de tractations, Marion Maréchal a regretté mardi « un changement de position » du RN concernant un éventuel « accord » avec Reconquête aux prochaines législatives.

« Le regrettable argument qui m'a été avancé étant qu'ils ne souhaitent aucune association directe ou indirecte avec Eric Zemmour », a-t-elle indiqué. « Cette décision soudaine et contradictoire avec nos nombreux échanges et travaux préparatoires, n'est pas à la hauteur des événements et de l'espoir suscité parmi les Français », a déploré Marion Maréchal.

Reconquête s'était divisé lors de la campagne entre Eric Zemmour et Marion Maréchal sur la stratégie à adopter face au RN. L'entourage de l'ancien polémiste était partisan d'attaquer le RN, jugé trop timide sur les questions d'identité et d'immigration, quand la nièce de Marine Le Pen préférerait afficher sa proximité idéologique avec Jordan Bardella.

### « Attitude constructive »

« A la différence d'Eric Zemmour, Marion Maréchal a fait preuve durant la campagne des élections européennes d'une démarche et d'une attitude constructive », avait salué le président du RN au sortir de leur entrevue, lundi, précisant avoir échangé « sur un projet de redressement clair » même si rien n'était encore « acté ». En cas d'accord, d'éventuelles candidatures communes entre RN et Reconquête, qui ne dispose d'aucun député à l'Assemblée nationale, auraient dû être déposées entre mercredi et dimanche.

« Le RN s'est embrouillé. Je ne fais pas de procès d'intention ni de sup-

putation, mais hier ça ne les dérangeait pas de parler avec le parti d'Eric Zemmour alors qu'aujourd'hui, ça les gêne », s'agace un proche du président du parti. « Si leur argument, c'est de gagner pour sauver le pays, la présence de Zemmour ne devrait pas être un problème. A ce que je sache Eric Ciotti n'a pas appelé à voter pour eux à la dernière élection présidentielle contrairement à Eric Zemmour », ajoute-t-il. « Comment s'allier à quelqu'un qui nous a tant critiqués sans que l'on sache s'il désirerait même cet accord », fait mine de s'interroger Jean-Philippe Tanguy, député RN, proche de Marine Le Pen.

Selon « Le Monde », l'accord en discussion prévoyait une soixantaine de circonscriptions dévolues à des candidats Reconquête, notamment 10 jugées gagnables. Insuffisant pour former un groupe, mais nécessaire pour exister. Candidat aux législatives dans le Var en 2022, Eric Zemmour, n'était pas parvenu à se faire élire. Au plan national, son parti n'avait recueilli que 4,24 % des suffrages. — J.P.

## Le camp Macron fait des appels du pied aux élus républicains

L'ex-Premier ministre Edouard Philippe a tendu la main, mardi, aux Républicains, comme les poids lourds du gouvernement issus de LR. L'entourage du chef de l'Etat surveille attentivement la « clarification » à droite et espère en tirer des bénéfices.

Isabelle Ficek

Ce sont les « traîtres » d'hier qui, en premier, ont réagi au « traître » d'aujourd'hui. Mardi, dans la majorité présidentielle, les ministres issus des Républicains ont immédiatement pris la plume pour faire des appels du pied aux élus de LR comme à leurs électeurs après le séisme provoqué par Eric Ciotti. Le ministre de l'Intérieur, Gérard Darmanin, a tiré le premier, canardant

sur X un Eric Ciotti qui « signe les accords de Munich et enfonce la famille gaulliste en embrassant Marine Le Pen. Une honte. Français, réveillons-nous ! » Bruno Le Maire n'a pas tardé non plus. « Faisons une place dans notre majorité à tous les élus et militants LR qui refusent la collaboration. Rassemblez-vous », a-t-il écrit sur X.

Et puis, l'ancienne Première ministre Elisabeth Borne, venue, elle, du Parti socialiste, mais qui avait noué à Matignon une bonne relation avec Eric Ciotti, y est aussi allée de son appel qui, en ces temps d'intenses négociations à gauche aussi, ne s'adressait pas uniquement à la droite. « Dans cette période cruciale de notre histoire, certains perdent leurs repères et ne sont pas à la hauteur du moment », a-t-elle écrit sur le même réseau social, avant d'enjoindre « tous les républicains de

droite, du centre et de gauche » à se battre dans cette campagne « pour défendre nos valeurs, au service des Français ».

C'est peu de dire qu'autour d'Emmanuel Macron, la tectonique des plaques est surveillée de très près, non sans une certaine gourmandise. La conférence de presse du chef de l'Etat ce mercredi, lors de laquelle il doit donner ses orientations pour la campagne des législatives, a même été reportée de mardi à ce mercredi, officiellement en raison de ces tractations. « La clarification politique appelée de ses vœux dimanche par le président de la République est actuellement à l'œuvre. Les forces républicaines d'un côté, les forces extrêmes de l'autre, se positionnent », a souligné son entourage.

Car bien sûr, la majorité aimerait tirer bénéfice de ces remous, avec des renforts d'élus — sous une forme

ou sous une autre, en coalition par exemple — et avec eux, des renforts d'électeurs. D'aucuns rêvent d'ailleurs d'afficher des mouvements côté élus et candidats avant dimanche, date limite du dépôt des candidatures pour les législatives

**« Ce qui est important, c'est ce qu'on fait pour le pays dans les trois ans qui viennent. Est-ce qu'on laisse les clés au RN ou au prétendu front populaire ? »**

ÉDOUARD PHILIPPE  
Maire du Havre et fondateur d'Horizons

anticipées. « Les téléphones chauffent », confirme un conseiller de l'exécutif. Au sommet de l'Etat, on veut d'abord souligner combien Eric Ciotti serait « seul » dans son aventure. « Il est bien seul et à partir du moment où il provoque la rupture, le reste peut aller vers le bloc majoritaire », abonde un membre de la majorité.

### Alliance « consternante »

Ex-directeur général de l'UMP et fondateur d'Horizons, Edouard Philippe n'est pas en reste, qui dès 2022 avait plaidé pour une coalition. Mardi sur BFM TV, l'ex-Premier ministre a estimé « consternante et contre-nature » la volonté d'alliance avec le RN d'Eric Ciotti. « Evidemment, je tends la main, a affirmé le président d'Horizons, mais ce qui est important, c'est ce qu'on fait pour le pays dans les trois ans qui viennent.

Est-ce qu'on laisse les clés au RN ou au prétendu front populaire ? »

Et le maire du Havre d'assurer que la situation impose de « construire une nouvelle majorité », « différente de celle de 2022, plus large car cela ne suffira pas », avec celles et ceux qui se retrouvent sur un socle d'idées communes : le refus de l'immobilisme, l'ordre dans nos comptes et dans la rue, le caractère pro-européen...

Bref, une majorité plus large qui réunisse, selon l'expression jadis d'Alain Juppé, les deux bouts de l'omelette. Et ce, avant qu'une partie conséquente ne soit dévorée par le RN. Car, redoute un cadre de la majorité, conscient de la porosité des électors et de la digue que peut faire sauter le président de LR dans la tête de certains électeurs encore réticents, « Ciotti, c'est une bonne nouvelle pour le RN ». ■



# Gabriel Attal se décide enfin à rentrer dans la campagne

Candidat aux législatives, le Premier ministre, en sursis, est sorti mardi de son silence. Il a assuré aux députés « la messe n'est pas dite » et a fustigé, à gauche, un accord « révoltant » avec LFI.

Isabelle Ficek

Disparu des écrans radars depuis l'annonce surprise de la dissolution, Gabriel Attal est sorti mardi de son silence : d'abord le matin devant les députés de la majorité puis le soir au « 20 heures » de TF1, où il devait mettre dans l'atmosphère quelques idées pour la campagne. Alors que démarre une campagne éclair qui a pris tout le monde de court, y compris lui, le Premier ministre met fin à plusieurs jours de silence. Le signe du vertige et de la sidération pour ne pas dire la désapprobation d'abord face à la décision de dissoudre d'Emmanuel Macron.

Juste avant son allocution, lorsque chef de l'Etat l'avait informé de sa décision de dissoudre, Gabriel Attal, qui réfléchissait avant le scrutin avec son équipe à des initiatives politiques, avait proposé sa démission. Refus du président de la République, qui compte à nouveau sur celui qui est désormais un Premier ministre en sursis, pour faire campagne.

## Une ascension par la face nord

Mardi matin, Gabriel Attal est remonté devant les députés de la majorité sur son cheval pour lancer cette campagne. Une ascension par la face nord après la défaite cinglante du camp Macron aux élections européennes, passé sous la barre des 15 %.

Et si le chef du gouvernement, selon son entourage, a assuré devant les parlementaires, qu'ils ne sont « pas là pour parler de nos états d'âme, mais pour aller de l'avant », tout le monde a compris l'amer-tume – par ailleurs ressentie par de nombreux députés –, et la stupéfaction, voire la stupeur, face à l'annonce présidentielle. De quoi marquer une distance avec la décision d'Emmanuel Macron qui est

loin de faire l'unanimité dans la majorité.

« C'est important pour moi d'être parmi vous aujourd'hui après la décision du président de dissoudre, important pour moi car c'est une décision soudaine », a commencé le Premier ministre, soulignant, à l'unisson des présidents de groupe de la majorité à l'Assemblée, et en tête Sylvain Maillard, le caractère « brutal » de celle-ci.

## Campagne qu'il n'a pas vraiment choisie

Et Gabriel Attal, que d'aucuns dépeignent désormais comme un « Premier ministre des affaires courantes [...] affaibli par le résultat aux européennes et ses erreurs de fin de campagne malgré son bon débat face à Jordan Bardella », a tenté de remonter des troupes qui en ont bien besoin, lui qui est le chef de la majorité, à défaut d'être totalement le chef d'une campagne qu'il n'a pas vraiment choisie.

« La messe n'est pas dite », a-t-il martelé, car les « enjeux sont très différents de ceux des européennes ». Et Gabriel Attal de souligner « l'actif » de la majorité, les « réformes courageuses », a-t-il dit. Des réformes qu'« on veut continuer », a ajouté le chef du gouvernement sans pouvoir à cet instant être plus précis puisque c'est Emmanuel Macron, avec lequel il déjeunait mardi, qui donnera les orientations pour la campagne lors d'une conférence de presse ce mercredi.

Alors Gabriel Attal s'est borné à répéter que « la messe n'est pas

dite », car « l'extrême droite est aux portes du pouvoir » et la « Nupes a montré un spectacle révoltant depuis deux ans ». Il a pilonné l'accord à gauche, avec LFI, passé par des socialistes « qui ont dit pendant toutes les européennes que l'après se ferait sans Mélenchon ». Deux facteurs sur lesquels la majorité mise pour remobiliser un électeurat qui l'a largement boudée pour les élections européennes.

Et puis le Premier ministre a présenté ces législatives comme un « choix clair », le « choix du chaos financier et social » d'un côté et celui de « la stabilité et de la construction » de l'autre. Pas sûr que cela suffise aux députés pour faire campagne. Mais au moins, contrairement à l'impression qu'ils ont eu dimanche soir, se sont-ils sentis réciproquement compris, soutenus et respectés, relève l'un d'eux.

« Son discours était discipliné, mais il ne réussissait pas à masquer son opposition profonde au cours des choses imprimées par le président. Ce qui a dû le ragaillardir, c'est de constater que la plupart des députés étaient en train de tourner la page Macron et de reporter sur Gabriel leur besoin d'aimer un chef, assure un député macroniste de la première heure. Tous ceux qui ont pris la parole ont demandé qu'il figure sur nos tracts et nos affiches. »

Gabriel Attal s'est dit disponible. Lui qui est aussi à nouveau candidat dans sa circonscription des Hauts-de-Seine, leur a promis d'aller « au bout » et de « tout donner » pour « éviter le pire ». ■

## Emmanuel Macron se jette dans la bataille

« J'y vais pour gagner. » Malgré la lourde défaite de son camp aux élections européennes, malgré des sondages peu encourageants, Emmanuel Macron assume d'avoir dissous l'Assemblée nationale et affiche son optimisme dans « Le Figaro Magazine » pour cette campagne éclair en vue des législatives des 30 juin et 7 juillet. Il ajoute ne pas croire aux sondages mais en une dynamique qui, pour l'instant, est plutôt du côté du Rassemblement national de Jordan Bardella. Au passage, il exclut toute démission en cas de nouvelle défaite de son camp. Le président tiendra ce mercredi une conférence de presse, qui ne sera pas localisée à l'Ely-

sée. Obligé de remobiliser son camp, il est attendu sur les grandes lignes de sa campagne et des annonces, à l'heure où le doute est encore très fort au sein de ses troupes. Le camp présidentiel mise aussi sur les divisions à gauche et l'explosion des Républicains, après l'annonce par Eric Ciotti de vouloir faire une alliance avec le RN, pour tirer son épingle du jeu. Pour l'Elysée, ce qui se passe depuis dimanche relève bien d'une « clarification », appelée de ses vœux par Emmanuel Macron. Les premières investitures, donnant la part belle aux députés sortants, devaient commencer à tomber mardi en fin de journée. A lire sur lesechos.fr

# La gauche met en scène son entente retrouvée malgré des tensions au PS

Depuis l'annonce lundi soir d'un accord pour un « Front populaire » à gauche, les cadres des principales formations ont mis sous le tapis leurs divisions et affiché leurs bonnes relations.

Hadrien Volat

Une foule compacte et jeune s'était réunie lundi soir devant le QG des Écologistes pour faire pression sur les émissaires des quatre principaux partis de gauche. Et le carillon tant espéré par les militants a sonné : « Nous l'avons fait. Nous avons enclenché un nouveau Front populaire », a annoncé la patronne des Verts, Marine Tondelier.

La Nupes est morte (et définitivement enterrée ces derniers mois par les invectives incessantes), vive le Front populaire ! Les gauches se sont entendues sur « un accord-cadre » pour « travailler à des candidatures uniques dans toutes les circonscriptions de France ». Afin de « construire une alternative à Emmanuel Macron et combattre le projet raciste d'extrême droite ».

A peine la nouvelle claironnée, Marine Tondelier, la patronne des Écologistes, s'est affichée en vidéo avec « tous les copains du Front populaire ». Les piques incessantes, les planches savonnées et les haines recuites « étaient une dramatisation un peu surjouée de nos divisions », a expliqué l'Insoumise Raquel Garrido sur Public Sénat.

C'est maintenant l'heure des discours performatifs. « Il faut être bienveillant et positif », a insisté la députée de Seine-Saint-Denis. Le PS et Place publique ont inscrit, parmi leurs lignes rouges à ne pas franchir pour parvenir à une alliance, « le rejet de la brutalisation du débat public », dans une allusion franche aux méthodes de LFI ? « Eh bien ! Ça y est ! Nous y sommes », s'est félicité tout de go l'Insoumise.

## Se mettre d'accord sur ce qui divise

Dans la matinale de France 2, Fabien Roussel (PCF) a récité ses plus beaux vers d'Aragon : « Quand les blés sont sous la grêle, /Fou qui fait le délicat, /Fou qui songe à ses querelles, /Au cœur du commun combat. » Même Jean-Luc Mélenchon (LFI),

sur son blog, a tendu la main à ses anciens adversaires, avec qui il a rarement été tendre. « Il faut jeter la rancune à la rivière. Sinon quoi ? La vendetta sans fin ? »

Les fusils se sont tus, mais pour combien de temps ? La répartition des circonscriptions entre formations ne se fait certainement pas dans la douceur. Il faut aussi se mettre d'accord sur ce qui divise : le soutien armé à l'Ukraine, l'attitude à avoir face à Israël, les mégabassines, la sortie du nucléaire... Ils n'ont que quelques jours.

Les pourparlers « semblent très bien partis », observe en tout cas un

« Il faut jeter la rancune à la rivière. Sinon quoi ? La vendetta sans fin ? »

JEAN-LUC MÉLENCHON  
Fondateur de la France insoumise



Gabriel Attal, qui réfléchissait avant le scrutin de dimanche avec son équipe à des initiatives politiques, avait proposé sa démission. Photo Julien de Rosa / AFP

## Ce RN qui fait « travailler la poutre »

Après la présidentielle, Marine Le Pen avait refusé toute alliance. Deux ans plus tard elle change de stratégie. Eric Ciotti pactise, LR explose.

LE FAIT  
DU JOUR  
POLITIQUE  
de Cécile  
Cornudet



Quand on fixe le drame, on ne regarde plus les eaux calmes, apparentes du moins. Chez LR, c'est le drame. Eric Ciotti annonce, presque serein, son alliance avec le RN, pour « soulever une force qui s'opposera au macronisme et au mélenchonisme », dit-il (TF1). Ses ex-amis pointent surtout sa difficulté à se faire réélire dans une circonscription dominée par l'extrême droite. Il est donc intéressé, s'étrangent-ils, comme il l'était lorsqu'il œuvrait à se faire une place en macronie et rêvait d'être ministre de l'Intérieur. Tribunes et interviews incendiaires, appels à démission. Il s'accroche pour l'instant, une digue saute, le parti explose. Le théâtre est là. Une charte à négocier.

Dans la coulisse, un acteur que l'on n'attendait pas si tranquille tire les ficelles. Le RN, tous bras ouverts pour « rassembler ». Après la présidentielle de 2022, Marine Le Pen avait fermé les portes. Aucune alliance pour partir aux législatives, ce qui ne l'avait pas empêchée d'obtenir 88 députés. Deux ans plus tard, elle et Jordan Bardella font l'inverse. Ils mettent en scène un dialogue avec ceux qu'ils qualifiaient de « traitres » partis chez Reconquête. Ils rencontrent secrètement des cadres de LR. Sur le fond, Marine Le Pen

est prête à bouger. « Nous travaillons à une charte » qui devra mettre tous les partenaires d'accord, dit-elle sur TF1. Emmanuel Macron l'espérait déboussolée par une dissolution surprise. Elle s'adapte. Elle tue aussi, pistolet silencieux. Lorsque la proie Ciotti est saisie, les anciens traitres peuvent être lâchés. Plus besoin d'eux, pas envie d'être rediabolisée par des zemmouristes sulfureux. Le dialogue a capoté, regrette de fait Marion Maréchal dans la journée. La vengeance se mange froide, c'est bien connu : les conciliabules ont fait sortir Marion Maréchal du bois ; Eric Zemmour va s'en séparer, calcule Marine Le Pen. Le tour serait joué. A J+2 de l'annonce de la dissolution, la « clarification » souhaitée par Emmanuel Macron avance à droite. Si certains des LR indignés par Ciotti le rejoignent, son tour à lui serait joué. Pour y voir plus clair, le chef de l'Etat a décalé d'un jour sa conférence de presse : elle a lieu ce mercredi. Il regarde avec la même attention ce qui se passe à gauche, sauf que l'explosion attendue est moins forte qu'espérée. La peur du RN ressource les irréconciliables le temps d'un scrutin et rares sont ceux qui s'y opposent malgré les dérives mélenchonniennes. Bernard Cazeneuve le fait dans un tweet. Cela tombe bien, l'Elysée rêve d'un « arc républicain de Xavier Bertrand à Bernard Cazeneuve ». Avec moins de 15 % des voix aux européennes, est-ce atteignable ? ccornudet@lesechos.fr



# Le patronat prudent face à l'ascension du RN

- Le Medef a pris son temps pour afficher sa réaction face à la possibilité d'une arrivée au pouvoir du Rassemblement national, alors que son programme économique est pourtant décrié.
- Certains chefs d'entreprise se demandent si Marine Le Pen n'adoucirait pas son discours comme Giorgia Meloni en Italie.

## POLITIQUE

Renaud Honoré

Finalement, le Medef sera sorti du bois. Mardi midi, près de 40 heures après l'annonce par Emmanuel Macron de la dissolution de l'Assemblée nationale, l'organisation patronale a fini par envoyer un communiqué de presse fixant ses lignes rouges pour les prochaines législatures. La veille au soir, en réaction à une des plus fortes déflagrations politiques de la V<sup>e</sup> République, elle s'était contentée d'une simple phrase envoyée à quelques journalistes.

Géné, le patronat ? « Il y a une certaine prudence, les chefs d'entreprise sont sidérés comme l'ensemble de la société », reconnaît une figure du monde des affaires. C'est ce patron du CAC 40, qui raconte avoir convoqué un comité exécutif lundi matin pour faire le point sur la situation politique inédite. C'est cette phrase qui revenait ces dernières heures dans les conversations de dirigeants furieux : « Macron nous fout dans la merde ! » Une forme de désamour pour un chef de l'Etat longtemps adoré.

### Le repoussoir RN

Pourtant, dès lundi, les organisations patronales ont cherché à réagir. Le Medef, la CPME et l'U2P (artisans, petits commerçants et professions libérales) ont tenté d'aboutir à un communiqué commun. Au sein de toutes ces organisations, le programme économique du RN – le grand favori des prochaines législatures – fait figure de repoussoir. « C'est une hérésie, il est complètement inapplicable », juge un dirigeant de PME qui avait trouvé Jordan Bardella « complètement nul » lors de son audition en avril par la CPME.

Mais cette concertation n'a finalement pas abouti, chacun préférant finalement faire chambre à

part. Une décision qui dit bien la réticence des organisations patronales à avancer sur le terrain politique. « Beaucoup d'adhérents considèrent que ce n'est pas notre rôle de nous positionner dans le débat électoral », explique un dirigeant de fédération. En 2022, le Medef avait pris clairement position contre Marine Le Pen avant le second tour de la présidentielle et cela avait déjà occasionné de longs débats au sein de ses instances.

« Cela n'allait pas de soi, d'autant qu'il y a des électeurs RN parmi les adhérents comme dans toute la société », se rappelle un témoin de l'époque. « C'est encore plus compliqué aujourd'hui, avec un RN à 30 %. Jordan Bardella a fait la course en tête chez les salariés, c'est difficile pour un patron de prendre la parole après ça », juge la figure du milieu des affaires.

### L'appel de Bruno Le Maire

Tout ceci a abouti à un communiqué pour le moins sibyllin lundi soir de la CPME (où là aussi on trouve des électeurs de Jordan Bardella dans les rangs), mettant en garde contre des « réformes coûteuses » sans vraiment cibler explicitement le RN. Le Medef est plus offensif dans ce communiqué de mardi, tapant plus clairement sur des mesures mises en avant par LFI et le RN, comme « le retour à la retraite à 60 ans ou 62 ans [...], la nationalisation des autoroutes [...], la sortie du nucléaire ou de l'énergie » et réclamant une « inscription forte dans le jeu européen ». « C'est un communiqué antipopuliste », explique-t-on au Medef.

Pas sûr que cela suffise à Bruno Le Maire. Mardi matin sur BFMTV, le ministre a appelé le « monde économique » à se mouiller, contre le RN. Il faut que les chefs d'entreprise disent « que [...] si ce programme-là passe, on ferme nos usines et on supprime des emplois », a-t-il argué. « Je pense au contraire qu'une prise de position trop forte du patronat serait



Patrick Martin, le président du Medef (à gauche), et François Asselineau, de la CPME, ont renoncé à un communiqué commun contre le RN.

du carburant pour le vote RN anti-élites », répond le patron du CAC 40.

### LFI fait plus peur que le RN

L'attentisme est d'autant plus fort que le monde économique juge que la situation n'est pas stabilisée. Est-ce que des pans entiers de LR basculeront vers le RN ? Est-ce que LFI gardera le leadership à gauche ? « Au sein du patronat, LFI suscite des angoisses beaucoup plus fortes que le RN. Au fond, on se dit que si LR les rejoint, cela deviendra un RPR new-look », estime un dirigeant de fédération. Le monde des affaires n'a pas oublié ce qui s'est passé en Italie. « On peut très bien estimer que

Marine Le Pen fera comme Giorgia Meloni et amènera son programme », analyse le patron du CAC 40.

Pour Alain Minc, cette prudence ne durera qu'un temps. « L'ancienne Première ministre britannique Liz Truss n'a duré que trois jours face aux marchés. D'ici au 7 juillet, le spread [l'écart de taux avec l'Allemagne, NDLR], qui a déjà nettement augmenté, va encore grimper et rendre la situation économique terrifiante. Cela va faire peur aux patrons et aux classes moyennes et mobiliser un électorat en faveur des partis de gouvernement », assure l'essayiste. ■

## L'unité à géométrie variable des syndicats

Les organisations de salariés dénoncent toutes la réforme de l'assurance-chômage tandis qu'une partie appelle à se mobiliser ce week-end contre le RN.

### Leïla de Comarmond

Les leaders syndicaux ne se quittent plus. Lundi, ils se sont réunis à la CGT pour parler de l'actualité. Mardi, au CESE, ils se sont retrouvés pour une conférence de presse commune pour affirmer leur opposition unanime à la nouvelle réforme de l'assurance-chômage et exiger du gouvernement qu'il ne publie pas son décret.

Ces rendez-vous étaient prévus avant la dissolution mais en ce moment crucial, ils livrent une image assez juste des relations intersyndicales actuelles : celle d'une unité à taille variable, sans que les désaccords ne conduisent à une rupture du dialogue ou à des invectives comme à d'autres époques. Face à un exécutif qui n'aura cessé de les court-circuiter et de les provoquer, les confédérations veillent à jouer collectif.

### Pas de rupture du dialogue ni d'invective

La discussion sur une éventuelle réaction commune au risque de voir le RN gouverner a tourné court. Il n'y aura pas de prise de position unanime mais si côté patronal chacun y est allé de son côté, une partie des forces syndicales a pris une initiative ensemble : à cinq, la CFDT, la CGT, l'Unsa, la FSU et Solidaires appellent à « manifester le plus largement possible » ce week-end « pour porter la nécessité d'alternatives de progrès pour le monde du travail » avant les élections des 30 juin et 7 juillet.

Le scénario rappelle celui de 2002 où l'appel à la manifestation qui s'était révélée historique contre la présence de Jean-Marie Le Pen au second tour de l'élection

présidentielle le 1<sup>er</sup> mai n'avait pas fait l'unanimité. FO, la CFTC et la CFE-CGC avaient déjà manqué à l'appel. C'est évidemment à mettre en relation avec le vote plus important des sympathisants de ces syndicats pour l'extrême droite qu'a confirmé le sondage réalisé par l'institut Toluna-Harris Interactive pour l'agence de presse spécialisée AEF, même s'il a montré que ce vote progressait partout. C'est aussi du côté de FO une posture de principe sur l'articulation entre action syndicale et politique.

### Contraste marquant

Depuis la réforme des retraites, le climat a changé et Marylise Léon qui a succédé à Laurent Berger à la tête de la CFDT et Sophie Binet qui a pris la direction de la CGT se sont inscrites dans les pas de leurs prédécesseurs sur le sujet.

La conférence de presse organisée mardi a montré que les désaccords n'entamaient pas les relations de confiance entre organisations. Pour appuyer leur revendication d'un retrait de la réforme de l'assurance-chômage « totalement déséquilibrée et injuste », selon les termes de Marylise Léon, alors que Gabriel Attal pourrait malgré la dissolution publier son décret, les leaders syndicaux avaient invité plusieurs chercheurs travaillant sur le système français de protection sociale : Michael Zemmour, Claire Vivès, Dominique Lhuillier et Bruno Coqnet. En « guest star », Bertrand Pancher, le président du groupe Liot à l'Assemblée auteur d'une proposition de loi visant à contrer le projet de réforme du gouvernement, qui a précisé que l'Assemblée s'apprêtait à la voter « en séance ».

Et si le décret est publié, les syndicats ont bien l'intention de l'attaquer. Sur quels points ? « On ne va pas dévoiler nos cartes maintenant, Emmanuel Macron est un joueur de poker, nous aussi », a expliqué Sophie Binet. ■

## Nouvelle poussée de fièvre sur la dette française

L'annonce de législatives anticipées a encore secoué les obligations françaises. Le taux à 10 ans a dépassé 3,3 %, s'approchant de son plus haut depuis la mi-novembre. La prime de risque de la France est supérieure à 60 points de base.

### Guillaume Benoit

On avait pu croire à une accalmie mardi matin, mais il n'en est rien. Le contrecoup de l'annonce de législatives anticipées a continué d'agiter des marchés déjà bien secoués lundi. A la Bourse de Paris, l'indice phare CAC 40 a cédé 1,33 %.

Sur le front de la dette d'Etat, l'effet est encore plus violent. Le rendement des obligations assimilables du Trésor (ou OAT, les obliga-

tions souveraines françaises) à 10 ans est sous pression. Il a bondi à plus de 3,32 %, son plus haut depuis la mi-novembre, sur fond de rumeurs d'une éventuelle démission d'Emmanuel Macron en cas de défaite de son camp le 7 juillet. Malgré un démenti presque immédiat, le calme n'est revenu qu'en toute fin d'après-midi, le 10 ans français évoluant alors à 3,22 %. Depuis le choc de la dissolution dimanche soir, il a pris jusqu'à 22 points de base (pb).

Surtout, cette nouvelle poussée des taux français intervient alors que le 10 ans allemand est, lui, en léger recul. Conséquence : le spread, c'est-à-dire la différence entre les taux d'emprunt de Berlin et de Paris poursuit son ascension, de 47 pb lundi matin il a, un moment, dépassé les 64 pb mardi. C'est préoccupant car ce spread mesure la

prime de risque demandée par les investisseurs pour prêter à la France plutôt qu'à l'Allemagne, dont la dette est jugée la plus sûre de la zone euro. Il a touché son plus haut sur 12 mois – 65 pb en octobre – quand les marchés avaient abandonné leurs espoirs d'une baisse rapide des taux directeurs européens américains, entraînant une panique sur le marché obligataire. Un niveau proche également de celui enregistré lors du déclenchement de la crise du Covid.

Plus grave encore, cette nervosité ne devrait pas retomber tout de suite. « Les investisseurs savaient que la France avait un problème avec son déficit budgétaire de plus de 5 % et qu'elle serait probablement placée en procédure de déficit excessif par la Commission européenne le 19 juin. Toutefois, la forme que prendra le prochain parlement français et son attitude à l'égard de l'assainissement budgétaire pèsent aujourd'hui sur les obligations d'Etat françaises. », expliquent les analystes d'ING.

Selon les spécialistes des taux, 65 pb pourraient constituer une sorte de plafond technique pour le spread. Sa récente évolution montre que les investisseurs sont en train de se délester de leurs obligations françaises au profit des titres allemands. Mais le renchérissement de la dette d'Etat outre-Rhin (quand le taux d'une obligation baisse sa valeur monte) va peut-être

mettre un terme temporaire à ce mouvement.

Paris est loin d'être sorti d'affaires. Le risque politique ne sera pas levé avant le 7 juillet, et il pourrait s'aggraver en fonction des sondages. Par ailleurs, il vient écorner un peu plus l'image de la France auprès des agences de notation. Déjà dans leur collimateur pour son manque de maîtrise budgétaire, la France pouvait compter sur sa stabilité pour défendre un rating encore favorable malgré la récente dégradation par S&P Global Ratings.

Paris n'est pas sorti d'affaires : le risque politique ne sera pas levé avant le 7 juillet, et il pourrait s'aggraver en fonction des sondages.

Elle est en train de perdre son avantage. Moody's a émis mardi un avertissement, estimant que l'organisation d'élections législatives anticipées avait un effet négatif pour la note de crédit de la France. L'agence pourrait donc abaisser sa perspective, puis sa notation, « si le ratio des intérêts de paiement sur les revenus et le produit intérieur brut (PIB) est significativement plus important que celui des pays comparables ». ■

LesEchos

SUR

inter

RETROUVEZ DOMINIQUE SEUX  
DANS « L'ÉDITO ÉCO »  
À 7H45  
DU LUNDI AU VENDREDI



# Indemnités chômage : des économies revues à la hausse

**SOCIAL**  
**L'Unédic a livré mardi une estimation de l'impact de la réforme concoctée par Gabriel Attal.**

Leïla de Comarmond

Le chiffrage devra être peaufiné. Ce sera fait d'ici à la fin juin. Mais l'Unédic a livré une première évaluation des économies que la réforme de l'assurance-chômage concoctée par Gabriel Attal pourrait procurer au régime, lors de la présentation de ses prévisions financières mardi. Selon le régime, ce sont de 3,2 à 4,4 milliards d'euros qui seront économisés en 2027, et « en régime de croisière, quand la pleine montée en charge sera atteinte d'ici quatre à cinq ans », il y aura entre « 4 milliards et 5,4 milliards d'euros de moindres dépenses par an ».

N'est pas prise en compte le seuil de plein-emploi à 6,5 % de taux de chômage pendant deux trimestres consécutifs en dessous duquel la durée d'indemnisation des nouveaux demandeurs d'emploi serait réduite par rapport aux dix-huit mois qui s'appliquent actuellement, hors seniors. « Cela ne va pas arriver tout de suite », euphémise-t-on à l'Unédic.

L'exécutif a, lui, estimé à 3,6 milliards d'euros en année pleine les économies sur les dépenses d'indemnisation des chômeurs grâce à sa réforme. Ce chiffrage interroge les gestionnaires de l'Unédic en l'absence d'étude d'impact du gouvernement. Tout comme d'ailleurs l'affirmation de Gabriel Attal de la création de 90.000 emplois qu'induirait sa réforme. « J'attends qu'on nous explique comment ils font leurs calculs », a déclaré Christophe Valenti, le directeur général de l'Unédic.

Les économies réalisées viendront augmenter l'excédent financier du régime, dont une estimation a été présentée mardi, fondée sur un consensus des économistes sur lequel l'Etat s'est désormais aligné. Les chiffres fondés « sur une reprise très progressive voire assez atone », un retour de l'inflation à un niveau « normal » et une progression des salaires moins forte ne diffèrent qu'à la marge de ceux publiés en février.

**Décru de la dette**  
Le solde financier est sérieusement diminué par la hausse du prélèvement de l'Etat décidée par l'exécutif, aboutissant à 900 millions d'euros d'excédent en 2024, déduction faite des quelque 12 milliards d'euros non pris en charge par l'Etat. Il atteindrait 3 milliards d'euros en 2025 et 5,5 milliards d'euros en 2026. « Il faut éviter de parler d'excédent car il s'agit en réalité de notre capacité à rembourser la dette du régime », a souligné Jean-Eudes Tesson, le président de l'Unédic (Medef).

Sans la ponction supplémentaire de l'Etat, l'Unédic aurait pu poursuivre la décade de sa dette. Mais cette ponction va le conduire à contracter un emprunt pour faire face aux échéances importantes qui s'annoncent, a-t-il été confirmé. A des conditions très favorables, certes, mais qui engendrera un surcroît de dépenses d'intérêts évalué à 1,3 milliard d'euros. A l'horizon de 2027, l'endettement s'élèverait à 38,2 milliards d'euros, son niveau d'avant-Covid, contre 25,2 sans les prélèvements de l'Etat, a calculé l'Unédic.

Ces données n'intègrent pas les économies qu'engendrerait la prochaine réforme. Des économies dont le gouvernement n'a pas dit l'usage qu'il compte en faire. La convention conclue par l'Unédic avec l'Etat et Pôle emploi, arrive à son terme fin de 2026. Le sujet ne sera pas tranché tout de suite. ■

# « Gérer mes biens immobiliers » : le fisc fait son mea culpa

**IMPÔTS**

**Les ratés de ce service lancé l'an dernier se sont traduits par une hausse de 50 % des erreurs liées à la taxe d'habitation sur les résidences secondaires.**

Sébastien Dumoulin

L'administration fiscale n'en fait pas mystère. Le service « Gérer mes biens immobiliers » (GMBI), lancé l'an dernier pour recueillir des informations sur les occupants effectifs des locaux d'habitation, a subi un démarrage chaotique. Mardi, la Direction générale des finances publiques (DGFiP) a profité de la remise de son rapport annuel pour revenir sur cet épisode malheureux et les mesures qui lui ont permis de tourner la page.

Pour l'administration fiscale, il s'agissait de savoir si les 38 millions de logements que compte le pays sont vacants, loués ou occupés par leurs propriétaires – en tant que résidence principale ou secondaire. « L'objectif n'est pas seulement de faire de la collecte d'information, mais d'adresser des avis de taxe d'habitation sur les résidences secondaires (THRS) qui soient corrects », explique Olivier Touvenin, directeur du service de la gestion fiscale à Bercy.

**Un avis sur sept erroné**

Car la taxe d'habitation a été supprimée pour les résidences principales. Mais elle continue d'être due pour les résidences secondaires, et les logements vacants font aussi l'objet d'une taxe spécifique.

Malheureusement, la campagne déclarative de l'an dernier a été un indéniable échec. Malgré trois



Cette année, le dispositif à destination des grands propriétaires a été largement simplifié. Photo Patrick Allard/REA

reports de la date limite de déclaration, seuls 82 % des 24 millions de petits propriétaires ont informé le fisc de l'état d'occupation de leurs biens immobiliers. La collecte a été encore plus maigre pour les propriétaires de plus de 200 logements (offices HLM...), qui faisaient l'objet d'un dispositif de déclaration spécifique : 50 % n'ont pas réussi à en

venir à bout. Le fisc ne disposait donc que d'une information très incomplète.

« Contrairement à la légende urbaine, on ne sait pas tout sur tout le monde », relève Olivier Touvenin. Et lorsque les systèmes informatiques indiquaient deux adresses différentes pour un même contribuable, un avis de THRS était automatique-

ment émis... souvent à tort. Bilan, selon les chiffres de la DGFiP, plus d'un avis sur sept était erroné en 2023 ! Le fisc a ainsi dû accorder un dégrèvement au titre de la THRS à 600.000 contribuables, soit 50 % de plus que les années précédentes.

**Retour à la normale**

Depuis, Bercy assure que les choses sont largement rentrées dans l'ordre. « Les avis ont été corrigés, les contribuables taxés à tort ont été dégrévés, et les collectivités locales ont eu de la visibilité sur leurs ressources », se félicite Amélie Verdier, la nouvelle directrice de la DGFiP.

En ce qui concerne 2024, Bercy a pris des mesures pour éviter les déconvenues. Un courrier papier a été envoyé aux multipropriétaires comme aux nouveaux acquéreurs d'un bien immobilier. Un rappel automatique a été ajouté dans le parcours déclaratif de l'impôt sur le revenu. Et le dispositif à destination des grands propriétaires a été largement simplifié.

« Nous enregistrerons 20 % d'appels en moins par rapport à l'an dernier », se félicite Amélie Verdier. A trois semaines de la date butoir pour 2024, 2,6 millions de propriétaires ont mis à jour l'état d'occupation de leurs biens (comme un changement de locataire). De quoi être « relativement optimiste », assure Bercy, même s'il reste encore un écart à combler, puisque 4 millions de déclarants manquaient à l'appel en 2023, sans compter qu'environ 12 % des Français changent de logement chaque année, selon l'Insee. ■

# Reprise à petite vitesse pour la croissance tricolore

**CONJONCTURE**

**La Banque de France confirme sa prévision d'une hausse du PIB de 0,8 % cette année.**

Nathalie Silbert

Printemps morose pour l'économie française. Selon la Banque de France, le PIB devrait au mieux croître d'un maigre 0,1 % au deuxième trimestre, s'il ne stagne pas. Mais ses nouvelles projections, fort toujours état d'une croissance de 0,8 % cette année, comme au mois de mars, avant d'accélérer à 1,2 % en 2025 puis à 1,6 % en 2026.

Les prévisions ayant été finalisées le 22 mai, elles n'intègrent pas la révision à la hausse de 0,1 point de l'activité de croissance au premier trimestre par l'Insee. L'activité au deuxième trimestre progresserait toutefois un peu plus faiblement que ce qui était anticipé, marqué par un creux en mai lié aux nombreux jours fériés. Le chiffre de 0,8 % en 2024 est donc « cohérent ». Il n'est pas éloigné de l'objectif de

Bercy qui vise 1 % de croissance cette année. Les aléas autour de ce scénario demeurent « élevés », reconnaît toutefois la banque centrale, qui ne s'exprime pas sur l'effet d'une possible évolution du paysage politique hexagonal.

« La France se rapproche de la moyenne de la zone euro », observe le directeur général de l'institution, Olivier Garnier, mais l'inflation y est « légèrement inférieure » et est attendue en moyenne annuelle à 2,5 % en 2024 mesurée par l'indice IPCH.

**Economies budgétaires**

Le scénario de la Banque de France esbute toujours sur une reprise tirée par la consommation des ménages. Celle-ci renouerait avec un rythme de progression de 1,2 % cette année portée par les gains de pouvoir d'achat liés à la hausse des salaires réels. Il intègre aussi une nouvelle revalorisation du SMIC au troisième trimestre. L'investissement des entreprises cesserait de reculer au second semestre, grâce à la baisse des taux d'intérêt. Les achats immobiliers des ménages, eux, ne participeraient à la hausse que l'an prochain.

La Banque de France estime désormais que le retournement du

marché du travail ne se produira pas avant le troisième trimestre. L'économie tricolore créerait encore un peu d'emplois en 2024 (84.000) mais en détruirait l'an prochain. Le taux de chômage s'augmenterait que légèrement cette année à 7,6 % (+0,1 %), mais monterait à 7,9 % en 2025 avant de redescendre.

L'activité retrouverait néanmoins de la vigueur l'an prochain. L'inflation tomberait à 1,7 % en moyenne annuelle. La baisse des taux d'intérêt et la détente des conditions de crédit qui senserait permettre aux ménages et aux entreprises de recommencer à investir. La Banque de France a néanmoins revu à la baisse de 0,3 point sa prévision de croissance pour l'an prochain. En mars, elle prévoyait encore une hausse du PIB de 1,5 % en 2025.

Le nouveau scénario tient compte de prix de l'énergie un peu plus élevés qu'attendu. Il intègre aussi l'impact des économies budgétaires promises par le gouvernement. Selon la banque centrale, les plans annoncés entraîneraient un « ajustement structurel primaire » de 0,6 point de PIB en 2025 et en 2026. ■

**La FUB cofinance**  
**100 000**  
**places de stationnement vélo.**  
**Pourquoi ne pas en bénéficier ?**

Employeurs, installez des parkings vélo pour vos salariés en bénéficiant de **40 % de cofinancement grâce à #OEPV !**

Le programme Objectif Employeur Pro-Vélo, porté par la Fédération française des Usagers et Usagers de la Bicyclette, vise à encourager l'usage du vélo pour les trajets domicile-travail en offrant aux employeurs un accompagnement personnalisé et des aides financières pour mettre en place des équipements et services vélo en vue d'obtenir le label Employeur Pro-Vélo.

**Plus de 2 000 employeurs se sont déjà inscrits gratuitement à OEPV. Vous aussi, rejoignez l'aventure !**

Programme porté par :

Rendez-vous sur [www.employeurprovelo.fr](http://www.employeurprovelo.fr)



# Ukraine : les Occidentaux veulent mobiliser l'investissement privé

- Réunis à Berlin, les pays qui soutiennent l'Ukraine cherchent à convaincre les entreprises d'investir dans le pays.
- Bruxelles va verser à Kiev, le mois prochain, les premiers fonds issus des actifs gelés russes.

## CONFLIT UKRAÏNIEN

Emmanuel Grasland  
— Correspondant à Berlin

Située au sud de Kiev, Trypilka était la dernière centrale à charbon encore intacte en Ukraine. Fin mai, la ministre allemande des Affaires étrangères, Annalena Baerbock, était dans la salle des machines. Devant elle, des pièces de métal fondues et au-dessus d'énormes trous au plafond. « Cette centrale fournissait de l'électricité à 3 millions de personnes, a expliqué la dirigeante. Elle était vitale pour eux. »

Mardi, l'Allemagne accueillait à Berlin la troisième Conférence pour la reconstruction de l'Ukraine, après celles de Lugano (Italie) et Londres en 2022 et 2023. L'événement réunit 2.000 personnes sur deux jours. Pour la France, le ministre des Affaires étrangères, Stéphane Séjourné, a annulé sa venue pour cause de dissolution.

L'objectif de la conférence ? Mobiliser l'investissement privé et surtout mettre en scène le soutien occidental à l'Ukraine, via des annonces de contrats négociés en amont. En février, un rapport réalisé par Kiev, la Banque mondiale, l'UE et l'ONU a évalué le coût de la reconstruction de l'Ukraine à 486 milliards de dollars sur dix ans.

### « Décentraliser la production d'électricité »

Le chiffre est toutefois à prendre avec des pincettes car il est difficile d'évaluer les destructions dans les territoires sous occupation russe, et il ne s'agit pas de reconstruire les infrastructures à l'identique mais de les améliorer. Une approche résumée par la formule « build back better » (reconstruire en mieux). Reste que sur le terrain, personne ne sait jusqu'où on les améliorera, le jour où la guerre sera finie.

Depuis ce rapport, la situation s'est aggravée avec une intensification des attaques sur les infrastructures énergétiques. Les frappes russes ont détruit 9 gigawatts (GW) de capacités de production d'électricité. « L'hiver dernier, le pic de consommation d'électricité a été de 18 GW », a souligné le président Zelensky. Il a appelé les Occidentaux à l'aide avec l'espoir de reconstruire 1 GW de capacités d'ici trois à quatre mois.

L'UE a levé près de 500 millions d'euros pour les réparations urgen-

tes et s'apprête à livrer un millier de générateurs électriques et des milliers de panneaux solaires. « L'objectif est de décentraliser la production d'électricité ukrainienne », a expliqué Ursula von der Leyen, la présidente de la Commission afin de la rendre plus résiliente.

Un an après avoir décidé d'utiliser les revenus des fonds gelés russes, 1,5 milliard d'euros seront versés à Kiev en juillet, dont 90 % pour la défense et 10 % pour la reconstruction. Enfin, sur les 50 milliards d'aide annoncés à Londres, « environ 6 milliards ont déjà été reçus », a indiqué Ursula von der Leyen.

### Un Etat en manque de bras

Ce grand raout intervient alors que l'Ukraine n'a plus de ministre des Infrastructures depuis un mois et que le directeur de l'Agence nationale pour la reconstruction et le développement des infrastructures, Mustafa Nayyem, a démissionné lundi en raison de tensions avec l'exécutif. Figure du mouvement Euromaidan, l'ancien journaliste s'est vu interdire de participer à la conférence par le Premier ministre, Denys Shmyhal. Une absence qui risque de faire mauvais effet auprès des Occidentaux.

L'agence dirigée par Mustafa Nayyem a été créée avec l'idée d'avoir une approche globale en matière de reconstruction, afin de réduire l'éparpillement et les risques de corruption. Selon nos informations, elle pâtit toutefois d'un manque d'argent et d'effectifs. L'Etat manque de bras, malgré une féminisation à marche forcée des emplois. « Les Américains, les Français, les Coréens, les Japonais... Tout le monde est sur le dos des mêmes personnes pour faire avancer ses dossiers », explique un acteur de la reconstruction.

« Croyez en l'Ukraine et en ses capacités. Nous trouverons toujours un moyen de mettre en œuvre les réformes nécessaires », a plaidé le ministre ukrainien des Affaires étrangères, Dmytro Kuleba.

Les Occidentaux y ont intérêt. « Vous allez entendre beaucoup de chiffres aujourd'hui, a expliqué le ministre britannique des Affaires étrangères, David Cameron. Mais ces chiffres ne sont rien en comparaison de ce qui arrivera si l'Ukraine ne gagne pas. Durant la guerre froide, nous investissions 5 % de notre produit intérieur brut dans la défense. » ■



La Conférence sur la reconstruction de l'Ukraine accueille durant deux jours environ 2.000 personnes à Berlin. Dix Premiers ministres y participent. Photo Annegret Hilse/Reuters

## Le recul démocratique inquiète les Ukrainiens

Selon une récente étude de l'Institut international de sociologie de Kiev, plus de 40 % des Ukrainiens constatent un recul démocratique, dû tant à la loi martiale qu'aux décisions du gouvernement.

Guillaume Ptak  
— Correspondant à Kiev

Après près de deux ans et demi de guerre, 43 % des Ukrainiens pensent que la situation de la démocratie s'est détériorée au cours des cinq années du mandat du président Volodymyr Zelensky, selon un sondage de l'Institut international de sociologie de Kiev publié la semaine dernière.

Une situation que 28 % d'entre eux attribuent aux décisions des autorités ukrainiennes de « restreindre les droits et les libertés des citoyens », contre seulement 11 % en attribuant la responsabilité à l'invasion russe et aux contraintes qu'elle impose.

« Plus de 40 % des Ukrainiens pensent que la démocratie a reculé en Ukraine, mais une partie d'entre eux répondent qu'il s'agit d'une situation objective due à la loi martiale, qui impose des contraintes à la société », nuance Anton Grushetski, directeur exécutif de l'Institut de sociologie internationale.

### Un système judiciaire corrompu

Selon lui, une nette majorité d'Ukrainiens estiment que leur pays est un état démocratique, et 90 % d'entre eux souhaitent qu'il devienne une démocratie pleinement fonctionnelle : « En février, nous avions réalisé un sondage demandant aux Ukrainiens s'ils estimaient que l'Ukraine était une démocratie ou une dictature, et 60 % d'entre eux décrivaient l'Ukraine comme une démocratie complète, contre seulement 14 % qui pensent que l'Ukraine est une dictature. »

Le fonctionnement du système judiciaire, notoirement corrompu, et son indépendance, constituent l'une des premières inquiétudes

pour la population. « La justice représente l'une des principales zones d'ombre pour les Ukrainiens, parce qu'il est essentiel que le système judiciaire soit indépendant et impartial, mais dans les faits, nous avons des tribunaux indépendants mais corrompus », estime-t-il.

La lutte contre la corruption et l'implémentation de réformes du système judiciaire constituent des prérequis pour une potentielle adhésion de l'Ukraine à l'Union européenne. Selon les dires du ministre de la Justice ukrainien, il s'agit d'une priorité pour le gouvernement de Volodymyr Zelensky. « La situation unique de l'Ukraine est que même pendant la guerre, nous continuons à mettre en œuvre des réformes anticorruption et à améliorer notre système pour répondre aux meilleures normes internationales », avait déclaré Denys Maliouška en mars dernier au Forum international de l'OCDE sur l'anticorruption et l'intégrité qui s'est tenu à Paris.

La mise en place de réformes ouvrant la voie à l'intégration

européenne est plébiscitée en Ukraine, alors qu'entre 80 à 90 % des Ukrainiens se disent favorables à l'adhésion du pays à l'UE.

### « Un niveau assez élevé de soutien au président »

Selon l'enquête de l'Institut de sociologie de Kiev, l'état de l'économie ukrainienne, gravement affectée par les destructions infligées par l'armée russe, reste un motif d'inquiétude. Près de la moitié des personnes interrogées (49 %) pensent ainsi que la situation économique s'est dégradée au cours des cinq dernières années, un phénomène attribué par 16,5 % d'entre eux à l'invasion russe.

D'après Anton Grushetski, il convient également de replacer la récente enquête dans un contexte historique : « En tenant compte de la façon dont les mandats des présidents précédents se sont terminés, la perception actuelle est assez bonne et laisse un espace considérable au président pour maintenir un niveau assez élevé de soutien et d'optimisme au sein de la population. » ■

## L'économie mondiale sur la voie d'un atterrissage en douceur

### CONJONCTURE

Après trois années de ralentissement, la croissance mondiale devrait se stabiliser autour de 2,6 % cette année, selon les prévisions de la Banque mondiale.

Richard Hiault

L'économie mondiale est sur la voie d'un atterrissage en douceur. Après trois années de ralentissement d'affilée, la croissance mondiale devrait se stabiliser cette année et l'an prochain, tandis que l'inflation est revenue à son plus bas niveau

depuis trois ans. Dans son dernier rapport sur les perspectives économiques publié mardi, la Banque mondiale prévoit que le produit intérieur brut (PIB) mondial progressera de 2,6 % en 2024, soit au même rythme que l'année précédente, avant d'enregistrer un léger sursaut en 2025 (2,7 %).

C'est une performance nettement en deçà de la moyenne de 3,1 % enregistrée au cours de la décennie qui a précédé la pandémie de Covid, souligne l'institution multilatérale. « Quatre ans après les bouleversements provoqués par la pandémie, à laquelle ont succédé conflits, inflation et durcissement monétaire, la croissance économique mondiale donne des signes de stabilisation, souligne l'économiste en chef de la Banque, Indermit Gill.

Dans l'ensemble, la croissance dans les pays développés se situerait en dessous des 2 %, exception faite des Etats-Unis cette année (2,5 %) tandis que celle des pays en développement tournerait autour de 4 %. L'Inde (6,6 % cette année), l'Indonésie (5 %) et la Chine (4,8 %) continuent de faire la course en tête.

### Dynamisme indien

L'économie indienne a été soutenue par une forte demande intérieure, accompagnée d'une forte hausse des investissements et d'une robuste activité dans les services, précise l'institution. L'Indonésie, quant à elle, devrait bénéficier d'une classe moyenne croissante qui tirera la croissance du pays.

L'inflation mondiale devrait refluer à 3,5 % en 2024, puis

2,9 % en 2025. Ce recul est cependant inférieur aux prévisions établies six mois auparavant. Nombre de banques centrales se montrent prudentes dans leur politique d'assouplissement monétaire. De ce fait, les taux d'intérêt mondiaux devraient rester élevés pour s'établir autour de 4 % sur la période 2025-2026, soit environ le double des taux moyens enregistrés entre 2000 et 2019.

La Banque mondiale s'inquiète d'un creusement des inégalités : « Un pays en développement sur quatre devrait rester plus pauvre cette année qu'il ne l'était à la veille de la pandémie en 2019. Et cette proportion est deux fois plus élevée pour les pays en situation de fragilité et de conflit. » L'écart de revenu séparant les pays en développement des pays

industrialisés devrait encore se creuser dans près de la moitié des économies en développement au cours de la période 2020-2024.

**Les taux d'intérêt mondiaux devraient rester élevés pour s'établir autour de 4 % sur la période 2025-2026.**

Ainsi, le revenu par habitant de ces derniers ne devrait augmenter que de 3 % par an en moyenne jusqu'en 2026, soit une croissance bien inférieure au taux de 3,8 % enregistré sur les dix années ayant précédé la pandémie.

En particulier, la croissance de l'investissement public dans les pays en développement a diminué de moitié depuis la crise financière, pour tomber en moyenne à 5 % par an au cours de la dernière décennie.

Pour Indermit Gill, en particulier, « les prévisions économiques sont préoccupantes pour les pays les plus pauvres du monde, qui pâtissent en outre du lourd fardeau que constitue le service de la dette, de possibilités restreintes sur le plan des échanges commerciaux et de la survenue d'épisodes climatiques coûteux ». D'où son appel à une mobilisation internationale pour renflouer, d'ici à la fin de l'année, les ressources de l'Association internationale de développement, le bras armé de la Banque mondiale pour aider les 75 pays les plus pauvres de la planète. ■



# Les partisans du Pacte vert européen se disent rassurés

## UNION EUROPÉENNE

**Le Parti populaire européen, qui avait porté en 2019 cet ensemble de textes environnementaux, est resté la première force dans l'hémicycle de Strasbourg.**

Anne Feitz

Le pire a été évité. Pour les partisans du Pacte vert, cet ensemble de textes qui vise notamment à réduire les émissions de gaz à effet de serre de l'Union européenne de 55 % en 2030, la nouvelle physionomie du Parlement européen est plutôt rassurante. « Nous avons élu une majorité d'eurodéputés pour qui la transition verte est une condition essentielle de la sécurité et de la prospérité de l'Europe », se réjouit Manon Dufour, du think tank e3G.

Le Parti populaire européen (PPE, droite), qui avait porté le Pacte vert en 2019, est resté la première force politique à Strasbourg (186 sièges). Et les partis d'extrême droite (131 sièges) n'ont pas réalisé le raz-de-marée redouté. D'un autre côté, les partis qui permettaient de dégager une majorité, les socialistes et démocrates (S&D) et les libéraux de Renew ont perdu une vingtaine de sièges (214 sièges au total), de même que les Verts (53 sièges).

« Toute la question est donc de savoir avec qui le PPE recherchera de nouvelles coalitions : avec l'extrême droite, qui ne fait pas mystère de son opposition au Pacte vert, ou avec les Verts, qui pourraient conditionner leur accord au maintien de politi-

ques environnementales ambitieuses », s'interroge Caroline François-Marsal, responsable Europe au Réseau Action Climat. Rares sont ceux toutefois à croire à l'option extrême droite, qui constitue une ligne rouge pour S&D, Renew et les Verts.

L'eurodéputé Pascal Canfin, l'un des artisans du Pacte vert (réélu dans le groupe Renew), estime ainsi que l'essentiel sera sauvegardé. « De nombreux députés du PPE n'y sont pas opposés, estime-t-il. Déployer le Green deal, c'est un enjeu de souveraineté énergétique et de compétitivité qui correspond pleinement à nos aspirations communes. »

### Interdiction des voitures thermiques

De nombreux textes du Pacte vert déjà adoptés, dans les transports ou l'énergie, ne devraient pas être remis en cause. « Ce serait complexe voire juridiquement impossible », indique Phuc-Vinh Nguyen, de l'Institut Jacques-Delors. Certains prévoient toutefois des clauses de revoyure, qui permettraient d'en réduire l'ambition. « L'orientation de la Commission européenne sera déterminante, car elle seule a le pouvoir d'ouvrir ces clauses », indique le chercheur.

Le texte le plus à risque – devenu très symbolique – est sans doute celui qui interdit la vente des voitures thermiques neuves après 2035. « Le PPE veut le remettre en cause, poussé par la CDU allemande », rappelle Phuc-Vinh Nguyen. Et ce, même si la plupart des constructeurs, qui ont beaucoup investi dans l'électrique et veulent de la visibilité, le soutiennent désormais.

Un retour en arrière sur ce sujet serait d'autant plus dommageable qu'il risquerait d'entraîner des réac-

tions en chaîne, estime le chercheur. « Il pourrait ralentir la mise en œuvre d'autres textes, sur les bornes de recharge ou le déploiement des énergies renouvelables par exemple », dit-il.

Si les ambitions climatiques européennes devraient donc être globalement maintenues, d'autres textes, déjà mal en point avant le scrutin, pourraient toutefois faire les frais de la nouvelle composition du Parlement. « C'est le cas des sujets portant sur l'environnement ou la nature », reconnaît Manon Dufour.

Même si elle ne relève plus du Parlement puisqu'elle a été adoptée en février dernier, la loi sur la Restauration de la nature a déjà été suspendue in extremis en mars au moment de sa validation par le Conseil de l'UE, en raison de l'opposition de plusieurs pays. « Elle doit être présentée à nouveau la semaine prochaine, mais semble clairement menacée », note Phuc-Vinh Nguyen.

### Trouver des accords sur la question du financement

Face aux préoccupations croissantes sur le pouvoir d'achat ou à la colère des agriculteurs, la Commission a aussi reculé ces derniers mois sur plusieurs textes, qui semblent désormais compromis. « Elle a renoncé sur les pesticides, l'alimentation durable, la résilience de l'eau, les produits chimiques, par exemple », déplore Caroline François-Marsal.

Tout en reconnaissant qu'il sera désormais difficile de trouver une majorité sur les textes perçus comme contraignants pour les agriculteurs, Pascal Canfin estime « qu'il y a un chemin, en partageant les contraintes de la transition avec l'ensemble de la chaîne de valeur et en s'assurant d'une équité dans les



De nombreux textes du Pacte vert, déjà adoptés, visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre dans les transports ou l'énergie, ne devraient pas être remis en cause. Photo Shutterstock

règles commerciales avec notamment les clauses miroirs ».

Enfin, il faudra trouver des accords sur la question du financement de la transition écologique en Europe, dont le coût est estimé à 400 milliards d'euros par an. Les positions des uns et des autres sur les outils à utiliser, entre la fiscalité

ou un grand emprunt, par exemple, restent à rapprocher. « Nous mettrons le sujet sur la table avec le PPE, indique Pascal Canfin. Sans financement, la mise en œuvre du Pacte vert ne sera pas crédible. »

La situation politique en France et les incertitudes qui en découlent pourraient aussi peser. « La France

était jusqu'à présent perçue comme un moteur de l'ambition écologique européenne », relève Phuc-Vinh Nguyen. « Si un nouveau gouvernement ralentissait la mise en œuvre nationale du Pacte vert, d'autres pays pourraient être tentés de suivre », craint-il. Les semaines à venir seront déterminantes. ■

# En Italie, la manne inexploitée des droits de succession

## EUROPE

**Le montant annuel des héritages transmis en Italie a quintuplé en trente ans, pour s'établir à 250 milliards d'euros.**

Olivier Tosseri  
— Correspondant à Rome

En Italie, le plus grand transfert de fortune de l'histoire a commencé. La génération des baby-boomers, qui a travaillé et épargné au cours des Trente Glorieuses, est en train de léguer son patrimoine à ses enfants des générations X et Y (millennials). C'est l'une des nombreuses secousses du séisme démographique en cours en Europe, et dont l'Italie, avec l'une des populations les plus âgées du continent, est l'épicentre.

Ces héritages en cascade devraient, en théorie, représenter une aubaine pour le fisc italien. Depuis 1995, leur montant annuel a quintuplé, passant de 50 milliards à 250 milliards d'euros. Un trésor de 5.000 milliards d'euros sur vingt ans, qui pourrait représenter une manne en droits de succession pour les caisses de l'Etat en lourd déficit chronique. Ces droits n'ont pourtant jamais dépassé le milliard d'euros par an.

La fiscalité italienne en la matière est en effet particulièrement légère. Les droits de succession sont inexistants jusqu'à un million d'euros (contre 100.000 euros en France) et limités à 4 % au-dessus de ce montant. De nombreuses exemptions sont en outre prévues : les titres de dette émis par les Etats de l'Union européenne, les assurances-vie, les titres de sociétés quand les héritiers assurent la continuité de l'exploitation, ne rentrent pas fiscalement dans le patrimoine taxable.

### Les difficultés des « générations 1.000 euros »

Les recettes liées aux droits de succession sont ainsi en Italie quatorze fois inférieures à celles perçues par le fisc français et cinq fois moins importantes que celles prélevées en Allemagne ! Le cas de Silvio Berlusconi, disparu il y a un an, est emblématique. Ses enfants se sont partagé un patrimoine de près de 6 milliards d'euros, et n'ont dû s'acquitter que de 1,4 million d'euros d'impôts de succession.

« Une économie qui dépend toujours plus des richesses produites dans le passé tend à être moins mobile. »

SALVATORE MORELLI  
Economiste

Le transfert de richesses provoqué par la disparition de la génération des baby-boomers, s'il ne bénéficie pas aux finances publiques, pourrait atténuer certaines inégalités sociales. Ces héritages compensent en partie les difficultés des « générations 1.000 euros », comme ont été surnommées celles dont la vie professionnelle a été placée sous le signe des crises et de la précarité.

### « Héritocratie »

Ce n'est pas ce que constatent les économistes de l'université Roma Tre, qui dénoncent les effets néfastes de cette « héritocratie ». Ils estiment à 20 % la part des héritages et des donations sur l'ensemble des revenus des ménages. « C'est l'un des chiffres les plus élevés au niveau européen et global, rappelle l'économiste Salvatore Morelli. Une économie qui dépend toujours plus des richesses produites dans le passé tend à être moins mobile, à générer des inégalités d'opportunités entre les plus pauvres et les plus riches et à être moins productive. »

La hausse des droits de succession pourrait corriger en partie cette dérive. Mais elle est taboue dans le débat public italien. En 2021, le secrétaire du Parti démocrate (centre gauche) avait prôné une augmentation des droits au-dessus de 5 millions d'euros. Cette proposition, liée à l'instauration d'une dotation de 10.000 euros pour les jeunes issus des classes populaires, avait été rapidement abandonnée, après avoir suscité un véritable tollé. ■

Ce vendredi avec Les Echos

## Dossier spécial

# Les placements qui rapportent 4% et plus

Bourse, assurance-vie, immobilier

## LesEchos PATRIMOINE

### LES PLACEMENTS QUI RAPPORTENT 4% ET PLUS

- ✚ BOURSE : LE PUISSANT MOTEUR DES DIVIDENDES
- ✚ ASSURANCE-VIE : LE DESSUS DU PANIER DES FONDS EN EUROS
- ✚ OBLIGATIONS : LES GROS COUPONS AU RENDEZ-VOUS
- ✚ IMMOBILIER : L'ÉTONNANTE RENTABILITÉ DES PARKINGS



**Les Echos**  
Prenez un temps d'avance





# Banques : le mystère de la crise immobilière

“

Des deux côtés de l'Atlantique, l'immobilier de bureaux et les centres commerciaux souffrent en raison de la remontée des taux et du développement du télétravail. Une situation qui n'a pas provoqué à ce stade de crise bancaire. Retour sur un vrai-faux paradoxe.

Edouard Lederer

L'analogie est tentante et l'expression passée dans le langage courant. En France, un « nuage de Tchernobyl » désigne, à tort ou à raison, un danger censé menacer toute une population – comme celui provoqué en 1986 par l'accident nucléaire de Tchernobyl –, mais que les autorités chercheraient à minimiser.

En 2024, ce ne sont pas des particules radioactives qui pourraient menacer les banques françaises. Ce sont plutôt les tensions financières touchant les tours de bureaux, les centres commerciaux, ou les parcs logistiques, autrement dit, l'immobilier « commercial » (OU CRE, selon son acronyme anglais), aux États-Unis comme en Europe.

Le sujet figurait mi-mai dans la revue de stabilité financière de la BCE, qui sans dramatiser, expliquait que « le retournement en cours dans le marché immobilier, en particulier dans l'immobilier commercial pourrait avoir des effets en cascade sur la qualité des actifs des banques » de la zone euro.

Jusqu'en 2022, les tours de bureaux et les commerces se sont financés sans difficulté particulière, grâce, notamment, à des financements bancaires très bon marché.

Mais avec la remontée des taux, entreprise par les grandes banques centrales en 2022, les nouveaux financements sont devenus plus rares et plus chers. D'autant plus que les échéances de remboursement des prêts se rapprochent, et que la valeur des biens immobiliers a plutôt diminué : un cocktail explosif pour certains emprunteurs. Et par ricochet, pour les banques les plus exposées. Le scénario d'une crise immobilière dégénérant en crise bancaire – implacable sur le papier – ne s'est pourtant pas réalisé jusqu'à présent. Comment l'expliquer ? Et y aura-t-il demain des déceptions ? Autrement dit, sommes-nous en plein nuage de Tchernobyl ?

**Des problèmes bien localisés**  
Pas forcément. Un premier facteur d'optimisme tient dans la nature même du risque immobilier. Il n'y a pas un, mais bien plusieurs marchés immobiliers. « Beaucoup de facteurs entrent en compte, qu'il s'agisse de l'emplacement ou du segment de marché adressé. Les portefeuilles sont plutôt granulaires et présentent au global un risque modéré », souligne Rafael Quina, en charge du suivi des banques françaises chez Fitch.

Pour ce qui est plus précisément de l'exposition à l'immobilier commercial américain, celui qui inquiète

le plus depuis la remontée des taux, l'exposition des banques françaises est « très contenue », ajoute le spécialiste. Le secteur bancaire avance aussi un autre argument : celui de sa taille de bilan. Les portefeuilles bancaires sont si importants, que le CRE pèserait en fin de compte une part assez limitée de ses expositions.

Symétriquement, la détérioration de la qualité des prêts CRE est plus limitée en Europe qu'aux États-Unis, même si certaines situations localisées ont pu inquiéter. À l'image de la faillite, fin 2023, du géant autrichien de l'immobilier Signa, dont les effets se sont fait ressentir en Allemagne, mais aussi en Suisse, où la prestigieuse banque privée Julius Baer s'est trouvée trop exposée à cet encombrant emprunteur, subissant une perte de plus de 606 millions de francs suisses.

**« On voit bien la situation à présent »**

Du côté des superviseurs, « on voit bien la situation à présent », explique une source. Il existe des poches de risque, et les banques concernées ont dû constituer des provisions pour faire face à d'éventuels problèmes. Quant à une exposition des banques au travers de leurs puissantes filiales de gestion d'actifs ou

d'assurance, elle n'inquiète pas sur le papier : ces dernières ont pu s'exposer à des emprunteurs du secteur CRE, pour le compte de leurs clients. En cas de problème, ce n'est pas l'assureur ou du gérant d'actif qui porte le risque. Mais bien le client-épargnant, soit par une perte en capital, soit sous la forme d'une baisse de rendement de son placement.

**Les grandes banques sont totalement « bullet proof » en matière d'immobilier commercial ?**

**Sans doute pas, en raison de quelques angles morts dans l'évaluation du risque.**

Peut-on en conclure que les grandes banques sont totalement « bullet proof » en matière d'immobilier commercial ? Sans doute pas, en raison de quelques angles morts dans l'évaluation du risque. D'un strict point de vue sectoriel, tout d'abord, difficile d'isoler l'immobilier commercial. Quand il se porte mal, ce

sont beaucoup d'autres secteurs qui lui sont liés – dans l'artisanat, dans la construction, dans le commerce ou les services – qui peuvent se trouver en difficulté par ricochet.

**Desserrer l'étau... juste à temps**

Un deuxième angle mort tient à la place prise par les acteurs non bancaires (Blackrock...) dans le secteur de l'immobilier. Sur le papier, la présence de ces géants financiers pourrait être une bonne nouvelle, témoignant d'une répartition optimale du risque. D'un côté, les banques, ultra-régulées, se montreraient plus conservatrices, et donc moins exposées. De l'autre, des géants mondiaux de la gestion d'actifs investissant là où les banques ne peuvent plus aller. Un tableau rassurant, mais incomplet puisqu'il peut exister des liens (de financement, de distribution...) entre les sphères bancaires et non bancaires, pas si étanches que cela. Le nuage radioactif n'est donc pas forcément écarté.

Ce sont les banques centrales qui pourraient, in fine, départager les optimistes et les pessimistes : avec une inflation qui ralentit, un début de baisse des taux est attendu dans la zone euro. De quoi commencer à desserrer l'étau sur les emprunteurs, juste à temps. ■

LA CHRONIQUE  
DU CERCLE  
DES ÉCONOMISTES  
par Stéphane Carcillo

## Le plein-emploi : un objectif encore atteignable ?

**D**epuis plusieurs années, la France s'engage dans des réformes ambitieuses pour tenter d'en finir avec le chômage de masse. La forte dynamique des créations d'emploi ces dernières années est un signe encourageant.

Mais avec un taux de chômage au plancher à 7 %, notre pays fait encore grise mine par rapport à la plupart des pays d'Europe qui naviguent entre 3 et 5 %. Il nous faudra créer près d'un million d'emplois supplémentaires pour abaisser le taux de chômage à 5 % et atteindre un taux d'emploi de 70 %.

Il n'est pas inutile de rappeler à quel point atteindre le plein-emploi demeure nécessaire. En réduisant les dépenses sociales tout en améliorant les rentrées fiscales, la création d'emplois renforce notre capacité d'investir dans le système de santé, la recherche fondamentale, le système éducatif et la transition écologique, qui, tous, nécessitent

des efforts considérables dans les prochaines années.

Les déterminants financiers de l'emploi ont été fortement réorientés au cours des 15 dernières années. Du côté des entreprises, les allègements de cotisations sociales ont été massifs, tandis que la rupture conventionnelle et la clarification des conditions du licenciement ont sécurisé les fins de contrats. Du côté des travailleurs, les réformes successives des retraites, la création du RSA et de la prime d'activité, ainsi que la réforme de l'assurance-chômage, ont nettement renforcé les incitations à prendre un emploi et à le garder, et ce, d'autant plus que le marché du travail demeure très tendu.

Mais le niveau d'emploi dépend aussi de facteurs non financiers qui façonnent la capacité à trouver une main-d'œuvre qualifiée, et c'est sans doute cette dimension qui mérite désormais le plus d'attention.

Certes, la levée de contraintes inutiles a permis un essor sans précédent de l'apprentissage avec, à la clé, une insertion plus rapide des

**Le niveau d'emploi dépend aussi de facteurs non financiers qui façonnent la capacité à trouver une main-d'œuvre qualifiée, et c'est sans doute cette dimension qui mérite désormais le plus d'attention.**

jeunes dans l'emploi. Mais nombreux sont ceux qui n'y ont pas encore accès, et l'indispensable transformation des lycées professionnels ne fait que débiter.

La création du compte personnel de formation a rencontré un franc succès auprès des adultes, mais il demeure toujours très difficile pour les personnes les moins qualifiées de s'orienter dans le maquis des formations.

Manque de temps, manque d'information, manque de moyens de transport ou absence de solution de garde d'enfants, sont autant de freins à l'emploi qui sont également dans le viseur de France travail, nouvellement créé.

Cette refonte du service public de l'emploi, qui vise à faire travailler ensemble à l'échelon local des services qui aujourd'hui fonctionnent trop souvent en silo, est à suivre de près, car le diable se cache dans les détails.

Plus largement, le logement et la mobilité géographique à l'échelon national constituent des obstacles majeurs. Le coût élevé de l'habitat dans les zones économiquement

dynamiques limite la capacité de réallocation des emplois.

Ces réallocations sont toutefois essentielles à la croissance des jeunes entreprises qui sont le moteur de l'innovation et de la création d'emplois. Des seuils d'effectifs trop bas pour le déclenchement des obligations sociales, ou des normes collectives trop souvent conçues par et pour les grandes entreprises, pèsent encore trop souvent sur l'embauche dans ces entreprises.

Il reste donc encore de nombreux domaines à investir pour atteindre le plein-emploi. Ces thèmes seront l'objet d'un débat lors des prochaines Rencontres économiques d'Aix-en-Provence, du 4 au 6 juillet prochain. Nul doute que le nouveau contexte électoral nourrira les réflexions sur ce thème central pour notre avenir.

Stéphane Carcillo est membre du Cercle des économistes.



analyses

Technologies : la mort programmée du secret

Les acteurs du numérique accumulent les dispositions juridiques et techniques pour accéder à l'intégralité des informations générées par leurs utilisateurs.

LA CHRONIQUE de Nicolas Arpagian



Laissez les appareils qui vous entourent devenir les tentacules permettant de percevoir le monde [...] afin qu'ils puissent mieux comprendre les gens ». C'est ainsi que le constructeur de smartphone Xiaomi a présenté en 2023 sa technologie HyperMind visant à prédire les besoins de ses usagers. Avec à la clé une collecte massive des données d'utilisation pour alimenter son modèle d'intelligence artificielle (IA).

Fin mai 2024, c'est Microsoft qui annonce une nouvelle fonctionnalité, baptisée « Recall ». Elle procédera à un enregistrement toutes les cinq secondes de l'ensemble de nos écrans d'ordinateur, dès lors que le contenu sera différent du cliché précédent. Conservant de fait une mémoire exhaustive de l'ensemble de nos navigations et productions numérisées. Pour déminer toute suspicion de contrôle, la firme annonce que le dispositif sera désactivable et que les captations seront stockées localement. Un argument qui ne vaut pas dans le cadre de l'espionnage domestique, essentiellement commis par des proches de la victime. Ou lors d'intrusion à distance via un logiciel malveillant.

De plus, l'installation d'une telle technologie à grande échelle pose de nombreuses questions concernant la confidentialité des échanges, les atteintes à la propriété intellectuelle, la copie de documents confidentiels, l'interception de mots de passe... Soit autant de risques supplémentaires aux yeux des équipes chargées de la cybersécurité. Surtout que les géants de la tech ont maintes fois par le passé été amenés à admettre des exploitations déviantes de leurs outillages de supervision, comme avec l'enceinte connectée d'Amazon, Alexa, écoutant les conversations dans une maison sans y avoir été invitée. Ou des salariés de la société de Jeff Bezos ayant accès en direct ou en différé à des discussions survenues dans des pièces où était installé l'assistant virtuel.

Des mea culpa en bonne et due forme avaient alors constitué la principale réponse du groupe de Seattle. Tandis qu'en vingt ans

d'activité, Mark Zuckerberg a présenté une dizaine de fois ses excuses publiques à la suite de flagrants délits de pratiques inappropriées de la part de son entreprise Meta : manipulations d'algorithmes, influence tarifiée des opinions publiques, fuites de données minimisées...

L'ère du panoptique numérique

Cette addition de technologies, couplée à des capacités de stockage et de traitement de données sans précédent, assoit l'installation progressive du modèle numérique du panoptique. Etabli au XVIII<sup>e</sup> siècle par le philosophe Jeremy Bentham, il instaure un mode permanent de surveillance à l'insu des individus concernés. Et ici cela concerne les particuliers mais aussi les entreprises. Avec un véritable enjeu d'intelligence économique. Car le Sénat américain a voté fin avril 2024 le renouvellement pour deux ans du Foreign Intelligence Surveillance Act (FISA) qui permet aux agences de renseignement du pays d'exiger des opérateurs de communication et de services numériques américains qu'ils leur fournissent toutes données jugées utiles, peu importe leur localisation géographique.

Un mode permanent de surveillance à l'insu des individus concernés

Dans le même temps, cette fois au nom de la lutte contre la pédocriminalité, Bruxelles planche ce printemps sur un projet de règlement visant à désactiver le chiffrement de bout en bout des services de communication comme Signal, Telegram ou WhatsApp. Quelle que soit la noblesse de l'objectif affiché, une telle mesure affaiblirait le niveau de confidentialité des échanges via ces plateformes. « Il n'y a pas de héros pour son valet », disait Goethe. Connaissant chacun des instants de la vie intime du grand personnage, celui-ci lui fait accéder aux tréfonds de ce qui fait son identité. Il en va de même donc pour ces prestataires à même de compiler l'ensemble de nos traces numériques. Au point de remettre en question la notion de secret. ■

Nicolas Arpagian est vice-président du cabinet HeadMind Partners.



Jean-Marc Burrenphons Lumy/APP

Nouveau mur d'argent ?

Le poids de notre dette dans le PIB a étrangement retrouvé celui d'il y a 100 ans. En 1924, la guerre avait en effet considérablement gonflé la dette publique à 340 milliards de francs, l'équivalent de 350 milliards d'euros.

LA CHRONIQUE de Jean-Marc Daniel



L'agence de notation S&P qui vient d'abaisser la note de la dette d'Etat française avait été la première à priver cette dette de son « AAA » en 2012, un « AAA » qu'un essayiste célèbre avait peu auparavant qualifié de « trésor national ». A l'époque, les agences de notation paraissent toutes puissantes et leurs notes sont attendues avec angoisse. Aujourd'hui, sur les 140 pays dont les dettes publiques sont notées, il n'y a plus que 9 pays qui ont conservé un « AAA » dont 5 sont membres de l'Union européenne (Danemark, Suède, Allemagne, Luxembourg, Pays-Bas) sans que le monde de la finance ne semble particulièrement ému.

Et la remontée récente des taux d'intérêt tient manifestement plus à l'évolution des politiques monétaires qu'à celle de l'opinion des notateurs. Tout se passe comme si, après les affres de la crise des dettes publiques de la zone euro dans les années 2010, une certaine insouciance s'était installée, notamment en France. Néanmoins, les déclarations et les décisions récentes du ministre de l'Economie permettent d'espérer qu'une prise de conscience sur la gravité de la situation est en cours. Celui-ci rappelle désormais sa détermination « à réduire les dépenses publiques et à accélérer le désendettement de la France. Il y va de notre indépendance et du respect de nos engagements nationaux et européens ».

L'incapacité du Cartel des gauches

Le poids de notre dette dans le PIB a étrangement retrouvé celui d'il y a 100 ans. En 1924, la guerre a considérablement gonflé la dette publique : de 33 milliards de francs en 1913, elle est passée à 340 milliards. En 1923, pour un budget de 38 milliards de francs, le déficit est de 27, dont 10 d'intérêts. Si les 340 milliards de francs de 1924 représentent en pouvoir d'achat l'équivalent de 350 milliards d'euros d'aujourd'hui, en poids de PIB ils sont comparables aux 3.100 milliards d'euros de notre dette. Revenons sur les

politiques menées alors pour gérer ce problème. Lors des élections législatives de mai 1924, une alliance entre les radicaux et les socialistes, nommée le « Cartel des gauches », obtient une majorité relative qui lui permet d'accéder au pouvoir.

Son programme, centré sur les finances publiques, prévoit deux mesures : la création d'un impôt sur le capital et la négociation avec la Banque de France du relèvement du plafond de dette d'Etat que celle-ci peut détenir. En pratique, la négociation avec la Banque de France tourne au vaudeville. Au début, la banque stocke, dans des camions garés dans sa cour, les bons du Trésor qu'ainsi elle n'enregistre pas immédiatement dans ses écritures, ce qui lui permet de ne pas dépasser son plafond de dette détenue. Cependant, le Cartel fait assez vite le

Face au mur de la dette, les réponses sont simples et donc transposables dans le temps.

constat de son incapacité à redresser les comptes. Et en avril 1925, le président du conseil, le radical Edouard Herriot, démissionne. Commentant son échec et sa démission, il affirme avoir été victime du « mur d'argent », formule qui est entrée dans l'histoire. En 1926, c'est Raymond Poincaré qui devient président du conseil. Il prend l'engagement de rétablir la situation économique du pays, tant sur le plan budgétaire que monétaire. Il commence par affronter la crise des finances publiques.

La méthode Poincaré

Sa première décision est d'adopter une logique d'union nationale et de constituer un gouvernement restreint de 12 ministres, chaque ministre représentant les partis de gouvernement tandis que la gauche socialiste/communiste et la droite catholique sont exclues. Il donne un tour solennel à sa démarche en faisant voter une réforme constitutionnelle visant à créer une caisse d'amortissement de la dette publique.

Celle-ci voit le jour le 10 août 1926 avec pour mission non seulement de payer

les intérêts mais également de rééquilibrer la dette et d'amorcer le remboursement des titres publics émis pendant la guerre. Cette caisse reçoit simultanément des ressources pérennes clairement identifiées (principalement celles issues de la régie des tabacs).

Les dépenses publiques bloquées

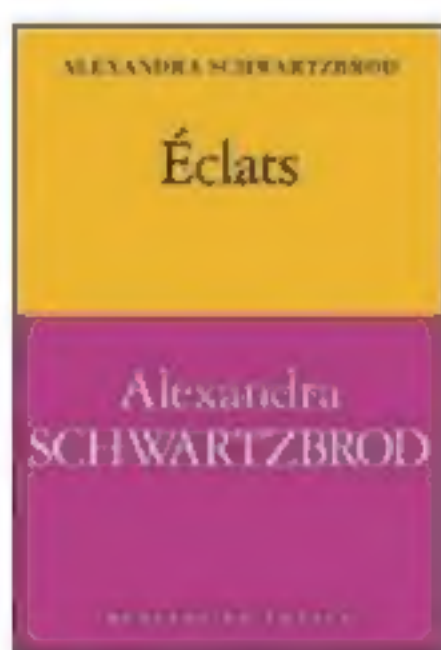
Concernant les dépenses publiques, il les bloque à l'exception de celles consacrées aux anciens combattants et au versement d'intérêt de façon à réduire leur poids dans le PIB. Pour y parvenir, il met notamment en œuvre une réorganisation de l'administration. Un décret de septembre 1926 prévoit la suppression de 106 sous-préfectures sur les 286 issues de la Révolution de 1789. Poincaré augmente en outre les impôts indirects, principalement ceux sur le tabac et l'alcool. Son objectif est de rétablir l'équilibre du budget primaire, c'est-à-dire hors charge d'intérêt, dès 1926 et de revenir à l'équilibre général en 3 ans. Ces buts sont effectivement atteints au point que le budget 1929 dégage un excédent de 1 % du PIB. Par ailleurs, sur le plan monétaire, il procède en 1928 à une dévaluation qui a en particulier pour conséquence comptable d'augmenter le poids du stock d'or dans le bilan de la Banque de France et de permettre dès lors à celle-ci d'absorber davantage de bons du Trésor. On peut tirer de cette expérience centenaire la leçon que face au « mur d'argent » qui est en pratique un mur de la dette, les réponses sont simples et donc transposables dans le temps. C'est ainsi que dans le rapport remis en décembre 2005 par la commission présidée par Michel Pébereau sur la nécessité de « rompre avec la facilité de la dette publique », la première recommandation est la suivante : « Revenir à l'équilibre en cinq ans au maximum en stabilisant les dépenses en euros courants et en modulant l'intensité de l'effort en fonction de la conjoncture ». Quant à la quatorzième, elle s'annonce : « Simplifier l'organisation administrative et faire disparaître toutes les structures redondantes », rappelant au passage les sous-préfectures fermées par Poincaré... Pour Bercy, la voie pour retrouver le « AAA » est toute tracée... ■

Jean-Marc Daniel est professeur émérite à l'ESCP Business School.

LE LIVRE DU JOUR

Le monde selon Schwartzbrod

**L'AUTEUR** Journaliste et romancière, Alexandra Schwartzbrod est une vraie joueuse professionnelle « à coups d'éclat ». Directrice adjointe à la rédaction du quotidien « Libération », elle a commencé par suivre l'industrie de l'armement. Baptisée « Betty Scoop », c'est elle qui a annoncé, en juillet 1991, la une des « Echos », la décision de François Mitterrand de remettre en cause une des trois composantes de la dissuasion nucléaire nationale avec l'abandon progressif du plateau d'Albion. Flaubert était un ogre qui dévorait les femmes comme on dévore une côte de boeuf. Alexandra Schwartzbrod dévore plutôt les polars. Devenue un pilier de « Libé » après avoir fait ses classes aux « Echos », cette chasseuse d'émotions fortes est tout sauf une casanière. Ex-correspondante de « Libé » à Jérusalem de 2000 à 2003, elle est tombée dans les polars à douze ans en se plongeant dans la lecture des SAS mythiques de Gérard de Villiers que son père cachait sous



sa table de nuit. Très vite, elle a élargi son éventail à Manchette, Connelly ou Grondahl... pour devenir elle-même auteure remarquée du genre avec « Adieu Jérusalem ».

**L'INTÉRÊT** Dans cet autoportrait sans prétention, écrit d'une plume alerte, cette amoureuxse de Marcello Mastroianni et de la chanteuse Talila livre le récit épique et drolatique d'une tranche de vie oscillant entre fantasme et réalité, qui reflète aussi une tranche de l'histoire des avatars de la presse quotidienne... et sa vision du journalisme gonzo.

— Pierre de Gasquet

**Eclats** d'Alexandra Schwartzbrod. Editions Mercure de France, 215 pages, 20 euros.



opinions

LE POINT DE VUE

de Pierre Buhler

Forgé en 1989 par Joseph Nye, professeur américain de relations internationales à l'université Harvard, le concept de soft power a rapidement débordé du contexte universitaire pour envahir le langage courant. Définissant le soft power comme « la capacité à façonner les préférences des autres » par l'attraction et la séduction, Nye avait identifié les trois ressources que peut mobiliser un pays à cette fin : « Sa culture, ses valeurs politiques et sa politique étrangère. » A cette aune-là, la France ne manque pas d'atouts. Ceux de la séduction, d'abord, nous viennent d'un patrimoine unique. Qu'il s'agisse des philosophes du siècle des Lumières ou des cathédrales, des acquis de la Révolution française ou des demeures royales, de l'impressionnisme ou de la geste gaullienne, de la haute couture, de l'excellence gastronomique, et, plus largement, de l'industrie du luxe, une singularité se dégage, qui trouve une résonance dans le monde. Elle vaut à notre pays de rester la première destination touristique mondiale, et plus encore en cette année de Jeux Olympiques.

Quant à sa projection à l'extérieur, une politique volontariste poursuivie avec constance a permis de déployer un dispositif sans équivalent : la diplomatie culturelle planétaire s'appuie sur des centaines de centres culturels et de langue – instituts français et alliances françaises – adossés au troisième réseau diplomatique du monde. S'y ajoute un réseau de 580 « lycées français », qui accueillent près de 400.000 élèves – dont 60 % de non-français. Les pavillons des

Soft power, version française

grands musées, le Louvre et les Centre Pompidou, flottent à Abu Dhabi, Shanghai et Malaga. Radio France internationale (RFI) émet en français et en seize autres langues à destination de 60 millions d'auditeurs réguliers.

Si les ressources publiques dédiées à ces actions sont aisément identifiables, la dimension subjective d'un soft power largement fondé sur les perceptions rend l'impact des politiques concernées beaucoup plus difficile à mesurer. Les sondages sont parcellaires, mais les classements, pratiqués depuis plusieurs décennies, rendent assez bien compte, s'ils sont établis avec une méthodologie rigoureuse, de la réalité des performances d'un pays et constituent des éléments tangibles de sa perception à l'extérieur.

Sur le terrain de l'Etat de droit et de la démocratie, l'image révélée par les classements n'est pas à la hauteur des titres que la France peut faire valoir.

Les indicateurs sur lesquels s'appuient ces classements concernent quatre grands domaines. Dans celui de l'éducation et du savoir, quelques universités occupent des places honorables, sans cependant permettre de placer dans le peloton de tête une France qui ne brille pas davantage dans les classements de l'OCDE (enquête Pisa), du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et de la Ban-

que mondiale, où elle se situe entre la 18<sup>e</sup> et la 29<sup>e</sup> place.

Sur le terrain de l'Etat de droit et de la démocratie, l'image révélée par les classements n'est pas non plus à la hauteur des titres que la France peut faire valoir. Qu'il s'agisse d'Etat de droit, de perception de la corruption ou de liberté de la presse, les performances sont décevantes – entre la 20<sup>e</sup> et la 30<sup>e</sup> place. Plus honorable, la France arrive tout de même en 13<sup>e</sup> position de l'indice de démocratie libérale élaboré par l'Institut V-Dem.

Les indicateurs de compétitivité ne sont pas plus flatteurs – la France se retrouve entre la 20<sup>e</sup> et la 30<sup>e</sup> place – mais elle se hisse au 6<sup>e</sup> rang pour l'indice de l'attractivité vis-à-vis de l'investissement étranger et au 11<sup>e</sup> rang pour l'innovation. Sagissant de l'image d'ensemble, ou de la qualité de vie, le tableau est mitigé, et la France ne tire son épingle du jeu que par l'influence culturelle, le patrimoine et le développement touristique.

Au total, une analyse froide et rigoureuse des perceptions de la France à l'étranger, de ses succès – l'opération Choose France – comme de ses lacunes est une exigence pour penser les politiques publiques en évitant les écueils de ces passions françaises que sont l'auto-flagellation et le narcissisme collectif.

Pierre Buhler est diplomate, ancien président de l'Institut français et enseignant à Sciences Po.

Ce texte est tiré d'un article publié dans l'édition 2024 de l'Annuaire français des relations internationales (Afri).

LE POINT DE VUE

de Julien Riposo

L'omniprésence des mathématiques dans la blockchain

Qu'on la lie aux cryptomonnaies ou à de multiples autres applications sécurisantes, la blockchain se révèle un terrain de jeu fascinant pour les maths. L'omniprésence des mathématiques dans la blockchain reste un pilier méconnu de notre avenir numérique. La technologie blockchain, souvent décrite comme un registre décentralisé et inviolable, repose sur un réseau de nœuds qui partagent, vérifient et valident les informations. Mais sa magie réside dans des mathématiques avancées qui assurent son fonctionnement. Du chiffrement (« encryption ») à la théorie des nombres, en passant par les algorithmes de consensus, les mathématiques sont le ciment invisible de cette technologie révolutionnaire.

L'un des fondements mathématiques les plus discutés derrière la blockchain est le mécanisme de preuve de travail, ou « proof of work » (PoW). Dans ce système, les mineurs – participants du réseau – tentent de satisfaire une inégalité par un processus calculatoire et itératif d'essais et d'erreurs (ce qui coûte de l'électricité), afin d'ajouter de nouveaux blocs à la chaîne. Ces calculs nécessitent des compétences avancées en théorie computationnelle. Pour faire simple, les mineurs doivent trouver une valeur qui, lorsqu'elle est insérée dans un algorithme spécifique (appelé « hashing »), produit une sortie qui répond à des critères de difficulté définis. En outre, si cette valeur (ou « hash ») est plus petite qu'une grandeur imposée par le mode opératoire (la « target »), le mineur est récompensé. La « target » témoigne du degré de difficulté à satisfaire l'inégalité en question. De plus, lorsque le réseau grandit, l'ensemble des calculs demandant plus

puissance puisque tous les mineurs sont en compétition. Cet effort n'est pas qu'une simple gymnastique académique. Il s'agit de sécuriser le réseau contre les attaques et de garantir l'intégrité des transactions. Ainsi, la cryptologie, une sous-discipline des mathématiques, joue un rôle crucial. Des concepts tels que les fonctions de hachage cryptographiques et les signatures numériques garantissent que chaque transaction est authentique et infalsifiable.

Investir dans ces technologies sans une bonne compréhension reviendrait à naviguer sur une mer déchainée sans carte ni boussole.

Mais parmi les divers outillages mathématiques utilisés dans la blockchain, les courbes elliptiques occupent une place de choix. Utilisées dans les algorithmes de cryptographie asymétrique tels que l'ECDSA (Elliptic Curve Digital Signature Algorithm), les courbes elliptiques permettent de générer des clés cryptographiques ultra-sécurisées tout en étant plus efficaces en termes de calcul que les méthodes traditionnelles.

Le principe repose sur des propriétés algébriques spécifiques des courbes elliptiques pour sécuriser les communications et les transactions. Par exemple, dans de nombreuses cryptomonnaies, chaque utilisateur possède une clé privée, générée à partir d'une courbe elliptique, qui permet de signer les transactions. La génération de clés repose sur le fait que l'on peut munir une courbe el-

liptique donnée d'une loi d'addition, le tout formant un groupe abstrait.

Ce processus mathématique garantit que les seules personnes autorisées puissent effectuer des transactions, tout en rendant extrêmement difficile pour un attaquant de découvrir la clé privée correspondante. De plus, avec l'avènement des méthodes quantiques, les paramètres de sécurité des blockchains pourront être encore renforcés, rendant les systèmes cryptographiques actuels encore plus robustes face aux menaces futures. Les enjeux sont bien tangibles : sans ces fondements mathématiques, la blockchain perdrait tout son sens et sa sécurité. Elle ne pourrait assurer la consistance nécessaire à son fonctionnement. Les mathématiques impliquent non seulement l'intégrité et la vérifiabilité des transactions, mais elles rendent également le système résilient et capable de résister aux éventuelles tentatives de fraude (notamment les attaques 51 %).

En conclusion, les mathématiques forment l'essence même de la blockchain, la rendant à la fois possible, fiable, et de plus en plus stable au cours de sa construction. Il est donc indispensable, pour ceux qui souhaitent se lancer dans le monde des cryptomonnaies, de maîtriser au minimum les bases mathématiques sous-jacentes. Après tout, n'oublions pas qu'investir dans ces technologies sans une bonne compréhension reviendrait à naviguer sur une mer déchainée sans carte ni boussole. Alors, avant de vous aventurer dans ces eaux digitales, pensez à réviser vos formules !

Julien Riposo est chercheur et spécialiste des actifs numériques à London stock exchange group.

Folie collective et responsabilité individuelle

LIBRE PROPOS par Gaspard Koenig



Face à tous les conflits en cours, internationaux comme intérieurs, je pense utile d'affirmer avec force un principe philosophique essentiel à mes yeux : la responsabilité collective n'existe pas. Personne ne peut être assigné à une communauté et tenu comptable des actions commises par certains autres de ses membres. Seul un individu doué de conscience peut et doit être considéré comme responsable de ses propos et de ses actes. Enfant, j'éprouvais le sentiment d'une profonde injustice quand, à l'école, un professeur punissait « la classe » dans son ensemble en infligeant des heures de colle collectives. Adulte, je refuse d'être récompensé ou réprimandé parce que blanc (de peau), vert (aux dernières élections), bleu blanc rouge (de nationalité) ou sang et or (mon équipe de foot). Mon appartenance, subie ou volontaire, à telle ou telle couleur, à tel ou tel groupe, ne saurait faire de moi le complice des crimes commis par autrui.

Une règle simple

Si elle était partagée, cette règle morale assez simple résoudrait bon nombre de tensions actuelles. On n'exclut pas un professeur israélien progressiste et hostile à son gouvernement d'un programme de recherches. On ne fait pas payer à la population civile gazaouie les horreurs du Hamas. On n'exclut pas les auteurs, compositeurs ou athlètes russes sur le seul fondement de leur nationalité. On ne considère pas un immigré comme un délinquant en puissance. On ne demande pas à un étudiant de type caucasien de s'excuser auprès des descendants d'Afro-américains pour les fautes de ses ancêtres. On ne condamne pas les supporters du PSG parce que les ultras ont mis le feu à un bus de l'Olympique Lyonnais. On n'attribue pas tous nos maux aux boomers ni toutes nos contradictions à la génération Z. Et si demain l'extrême droite prend le pouvoir, ne comptez pas sur moi pour m'excuser « en tant que Français ».

La seule question qui peut se poser est de savoir si la non-participation aux fautes du groupe suffit à s'en exonérer, ou si un acte de résistance est nécessaire. Difficile jugement, au cas par cas. A l'inverse, le même principe implique de ne pas se dédouaner sur un habitus grégaire (« tout le monde le fait ») ou sur une autorité supérieure

(« mon chef m'a dit »). Manger un saumon d'élevage vous rend personnellement responsable de la souffrance animale ; appuyer sur une gâchette fait de vous un tueur, même habillé en uniforme ; poster des insultes depuis un compte anonyme devrait être sanctionné.

Henry David Thoreau

Dans les gouvernements et les entreprises, les décisions sont prises par des êtres humains en chair et en os, même s'ils s'abritent derrière la volonté du peuple ou la recommandation d'un consultant. Je rappelle toujours aux bureaucrates qui invoquent la loi ou aux commerciaux qui appliquent les « process » qu'Eichmann a été condamné. Obéir aux ordres ne sera jamais une justification satisfaisante. Henry David Thoreau, le solitaire du lac Walden, avait poussé ce raisonnement jusqu'à son terme en refusant de contribuer par son impôt aux politiques esclavagistes de l'Etat fédéral américain : la désobéissance civile, concept forgé par Thoreau, est fondée sur une analyse rigoureuse de l'impact de chaque action sur le monde. On peut toujours se trouver d'excellentes raisons, ou assumer certains compromis, mais on n'échappe pas à sa responsabilité.

Sur le plan philosophique, je dois admettre une respectueuse divergence avec Hannah Arendt, qui tente une assez périlleuse différenciation entre responsabilité (engageant une communauté) et culpabilité (toujours individuelle). Surtout, il ne faut pas céder aux sirènes du philosophe Hans Jonas, qui dans son célèbre Principe Responsabilité a cherché à faire émerger une responsabilité collective vis-à-vis de la planète et des générations futures. Or, y compris et surtout face à la crise écologique, il serait trop facile de s'en remettre aux décisions du GIEC et aux politiques publiques : chacun peut agir avec des gestes simples sur son environnement, en bien comme en mal.

La plus forte menace théorique contre la responsabilité individuelle vient aujourd'hui de la négation du libre arbitre, considéré dans une large partie de la communauté scientifique comme une survivance théologique sans intérêt. Il est urgent de redécouvrir l'œuvre du philosophe américain Daniel Dennett, disparu le mois dernier, qui est parvenu à conjuguer les découvertes des neurosciences avec le principe d'une délibération intérieure. Ainsi restons-nous dotés d'une véritable liberté de choix, et de la capacité à assumer nos actes qui en découle. Sous leurs dehors abstraits, les idées guident le monde. Une éthique de la responsabilité individuelle est le meilleur moyen de se protéger des folies collectives.

Gaspard Koenig est philosophe.





## cinéma

Suivez toute l'actualité photo  
sur notre compte Instagram  
@lesechosphotos



**THRILLER //** Jeune réalisatrice britannique, Rose Glass déboule tête baissée dans le cinéma américain avec un film noir poisseux, sexy, sanglant et culotté. Une réussite réservée aux regards avertis.

## Rose Glass, la sueur et le sang



Jackie (Katy O'Brian), bodybildeuse vagabonde, et Lou (Kristen Stewart), gérante d'un club de fitness décati sont en cavale. Photo Metropolitan films

**V**oilà un film qui fleurit la transpiration, la poudre et la poussière. Ça commence dans une salle de fitness paumée en plein désert américain. A la fin des années 1980, à la grande époque des Rambo, Rocky et autres Terminator, des péquenards se sculptent les biscoteaux à la fonte et aux stéroïdes. Sans passion ni conviction, Lou (Kristen Stewart) s'occupe de ce temple du muscle décati.

Comme la plupart des commerces de cette bourgade, le club appartient à son père (Ed Harris), un sale type qui fait aussi dans le trafic d'armes. Un jour, sans prévenir, débarque Jackie (Katy O'Brian), belle bodybildeuse vagabonde qui a quitté son bled avec un sac à dos et son rêve de gagner un concours à Las Vegas. Aussitôt, Lou est amoureuse. Car Jackie est son exact contraire : une routarde impulsive, incontrôlable et surtout insaisissable. Ici commence une cavale sanglante

Cineaste britannique, Rose Glass est l'auteure de « Saint Maud » (2019), un film d'horreur remarqué en festivals mais malheureusement torpillé par le Covid-19 et les confinements lors de sa sortie française. Cet objet très singulier, à la fois empoisonné et raffiné, avait néanmoins tapé dans l'œil de Kristen Stewart, qui a offert à Rose Glass un visa pour le cinéma américain.

### L'Amérique king size

La cinéaste connaissant mal les États-Unis, « Love Lies Bleeding » se nourrit de son regard d'étrangère, intéressée et ébahie par ce nouveau monde qui s'offre à sa caméra. Glass va signer le portrait monstrueux et amusé d'un pays de géants. La fresque démente d'une nation d'excès qui ira s'incarner dans des corps aux muscles tendus à craquer.

**FILM AMÉRICAIN**  
**Love Lies Bleeding**  
de Rose Glass  
avec Kristen Stewart, Katy O'Brian, Ed Harris. 1 h 44.

Son film se déroule au bout du reaganisme, dans les premiers mois de la présidence de George Bush Senior. Dans une séquence, la cinéaste monte en parallèle les biceps suants et saillants de son héroïne et le mur de Berlin qui s'écroule à la télé.

« Love Lies Bleeding » explore dans des decors déglingués ces bourgades hantées, à des centaines de kilomètres de tout, avec ses diners en bord de highways et autre Broadway à peine éclairée par des paires de phares solitaires. Nous sommes à la fois dans la réalité et dans un cinéma aux frontières du David Lynch de « Sailor et Lula » (1990) et du Ridley Scott de « Thelma et Louise » (1991).

Cette Amérique king size est aussi celle d'une époque à laquelle Glass est également étrangère, puisque née à la fin du siècle dernier.

Cependant, s'il convoque des références d'hier, « Love Lies Bleeding » reste bien un film d'aujourd'hui. Rose Glass ose des scènes queers brûlantes et des geysers de brutalité dignes d'une production gore.

Plus son histoire progresse, plus la cinéaste paraît décidée à repeindre l'écran de divers fluides. Elle finira par composer une toile délicieusement gluante où se mêlent le sang, l'huile dont se tartinent les culturistes, du jaune d'œuf et toutes sortes de sauces.

Autant dire que « Love Lies Bleeding » ne s'adresse qu'à des yeux aventureux. Irradié de néons, le film possède pourtant une puissance lyrique emballante. Son titre évoque une fleur exotique mais aussi un sonnet du XIX<sup>e</sup> siècle de Christina Rossetti sur le deuil de la jeunesse enfuie et d'un amour impossible. Mine de rien, en traversant l'Atlantique, Rose Glass est restée une incorrigible romantique. — A. G.

## La vie de famille selon Blandine Lenoir

La réalisatrice de « Annie Colère » met en scène une tragédie sur une héroïne qui se débat dans une famille dysfonctionnelle. Cacas et émouvant.

Olivier De Bruyn

Pour tenter d'oublier ses problèmes personnels, Juliette, illustratrice de livres pour enfants, quitte provisoirement Paris et retrouve sa ville natale de province où vit toujours sa famille. Sur place, l'héroïne trentenaire ne trouve pas le réconfort escompté. Son père, prisonnier de ses silences, ne répond pas (ou peu) à ses questions pourtant essentielles sur ses origines et son enfance. Sa mère, artiste peintre désin-

hibée, affiche un tempérament de plus en plus ingérable. Sa sœur aînée, épuisée par son quotidien domestique et obnubilée par sa relation extraconjugale, ne prête qu'une oreille distraite à ses tentatives de dialogues. Sa grand-mère, enfin, perd la mémoire. Dans ce contexte morose, Juliette trouvera peut-être un appui du côté de Pollux, un jeune homme lunaire et fantasiste qui s'est mis en tête de cohabiter avec un caneton, baptisé Norbert.

### Humour et secrets

Le film de famille, ce genre plébiscité par le cinéma français, est fréquemment encombré par les clichés psychologi-

**FILM FRANÇAIS**  
**Juliette au printemps**  
de Blandine Lenoir  
avec Izia Higelin, Jean-Pierre Darroussin, Noémie Lvovsky. 1 h 36.

ques et les situations dramatiques convenues. Blandine Lenoir échappe aux figures tristement imposées dans « Juliette au printemps », une adaptation d'un roman graphique de Camille Jourdy (« Juliette, les fantômes reviennent au printemps », Actes Sud).

Attirée par les héroïnes en lutte (on lui doit « Aurore », avec Agnès Jaoui, et « Annie Colère », avec Laure Calamy), la cinéaste confirme ses qualités dans ce film insolent où l'humour, omniprésent, n'est pas l'ennemi d'une certaine gravité. Quel est le secret ignoré par Juliette qui hante sa famille ? Comment l'héroïne peut-elle échapper au statut qui lui est assigné dans cette communauté où on

la considère toujours comme « la petite » ? Avec son habileté et sa sensibilité coutumières, Blandine Lenoir peint des personnages qui ont tous de bonnes raisons de rêver d'une autre vie et le bon goût de ne pas trop encombrer leurs proches avec leurs nevroses.

Pour camper les membres de cette famille à la fois cocasse et émouvante, la réalisatrice a engagé des comédiens à la hauteur de ses ambitions. Autour d'Izia Higelin (Juliette), Jean-Pierre Darroussin, Noémie Lvovsky et Sophie Guillemin (entre autres) contribuent à la réussite de cette tragédie dont les trouvailles scénaristiques et le sens du détail farfelu (l'amant déguisé en canard géant ; le chat tombant toujours de la même gouttière) justifient que l'on oublie ses timidités formelles. ■

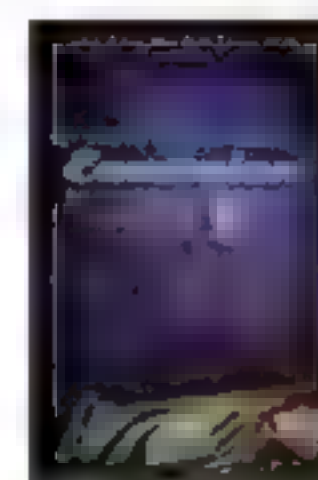
## L'eau et les souvenirs à Annecy

LA  
**CHRONIQUE**  
d'Adrien Gombeaud



**L**a 48<sup>e</sup> édition du festival d'Annecy s'est ouverte un soir d'orage, comme pour se placer, d'entrée, sous le signe de l'eau. Autour du lac, dans la compétition du plus grand festival d'animation du monde, plusieurs films tentent de représenter l'élément liquide à travers diverses sensibilités. Deux courts métrages de la compétition, également visibles sur la plateforme d'Arte, nous entraînent dans les profondeurs. « La Voix des sirènes », de Gianluigi Toccafondo, suit le destin d'une sirène et de ses filles. Séduisantes et vampiriques, elles finissent par rencontrer le monde inquiétant des humains. Le trait de Toccafondo s'exprime par-dessus des photos, que l'on devine parfois sous ses aplats. Et ses images, superbement et inquiétamment, de flotter entre le réel et le merveilleux, en perpétuelle transition. Fluides. Après « La Traversée » (2021) Florence Mialhe poursuit un travail sur ses souvenirs. Dans « Papillon », elle rend hommage à Alfred Nakache, recordman du monde de 200 mètres brasse papillon en 1941, déporté à Auschwitz et de retour aux JO de Londres en 1948. Mialhe sculpte l'eau au pinceau, pour résumer, avec sensualité, toute une existence en quinze minutes de cinéma suspendu. Le papillon devient l'illustration de la vie même : un art de s'élever au-dessus de la ligne de flottaison, de reprendre son souffle, pour attaquer à nouveau le courant à la force des épaules. Dans « Blink Blank », la revue de référence qui circule dans les allées d'Annecy, Jacques Kermabon remarque que chacune de ces deux œuvres dit puiser à des racines personnelles. « Papillon » est consacré aux membres de la famille Nakache, parmi lesquels le jeune frère d'Alfred, qui apprend à Florence Mialhe à nager. « La Vie des sirènes » est consacré à la mère de l'auteur « et à sa joie de vivre ». Il est assez remarquable que Jean-François Laguionie travaille lui aussi son passé dans un long-métrage hanté par les eaux. Dans « Slocum et moi », l'auteur du « Tableau » (2011) relate son enfance, dans l'après-guerre, sur les bords de Marne et à l'ombre de ce père énigmatique, qui, dans le petit jardin, construisait un bateau pour faire le tour du monde. A 84 ans, de son trait fin et assuré, Laguionie fait revivre un homme qui se confond désormais dans la fiction, puisqu'il arbore les traits de Jean Gabin. Père mutique, dur... et fantasque à sa façon. Insaisissable et beau, comme l'eau. Ces trois films chantent peut-être la fonction même de l'eau dans l'imaginaire : « L'eau anonyme sait tous mes secrets. Le même souvenir sort de toutes les fontaines... » écrit Gaston Bachelard dans « L'Eau et les Rêves » en 1942. Annecy 2024, fontaine d'images, s'écoule jusqu'au 14 juin. ■

### A voir aussi



**FILM BOSNIAQUE**  
**Excursion**  
d'Una Gunjak,  
avec Asja Zaric, Lagumdzija, Nada Spaho, Maya Izetbegovic. 1 h 30.

Lors d'un jeu « action ou vérité » auquel elle participe avec ses copines, Iman, collegienne de Sarajevo, raconte avoir déjà couché avec un garçon. Prisonnière de cette affirmation mensongère qui, dans un premier temps, lui vaut d'être admirée par ses camarades, elle prétend ensuite être... enceinte. Démasquée par son entourage, l'héroïne perd d'un coup sa « popularité », est vilipendée sur les réseaux sociaux et se retrouve brutalement marginalisée. Dans son premier film, la réalisatrice bosniaque Una Gunjak décrit avec finesse le désir perdu de reconnaissance d'une jeune fille. En toile de fond : une société bosniaque corsetée par le respect des « bonnes mœurs » et par les diktats religieux. Scénarisé et mis en scène avec une inspiration constante, ce portrait nerveux d'une adolescente en crise évoque sans didactisme de grands thèmes (la féminité, la naissance de la sexualité, la recherche d'une identité) et révèle une cinéaste prometteuse. — O. D. B.



# enquête



Le dirigeant est classé 161<sup>e</sup> fortune française, avec un patrimoine estimé à 800 millions d'euros par « Challenges ». Photo Lea Crespi/Paschoa

Isabelle Couet

## David Layani, la revanche d'un homme pressé

**INFORMATIQUE //** Le patron de Onepoint l'a emporté dans le dossier Atos face au milliardaire tchèque Daniel Kretinsky, alors que peu de personnes misaient sur lui il y a quelques mois. Un coup extraordinaire pour ce self-made-man qui aime les paris fous. Portrait.

David Layani en rêve depuis des années. Ce lundi 10 juin marque un peu sa revanche. Alors que la France est encore sous le choc de l'annonce d'une dissolution, un autre coup de théâtre se prépare du côté de Bezons, dans la banlieue parisienne. Tard dans la soirée, la bataille homérique pour la reprise d'Atos doit se dénouer. Après plusieurs reports, le conseil d'administration du groupe informatique en péril doit enfin décider qui l'emportera entre le milliardaire Daniel Kretinsky et le Petit Poucet David Layani, fondateur de la société de services numériques Onepoint. La fumée blanche est sortie. Le second l'a emporté, infligeant un rare camouflet au magnat tchèque qui a fait fortune dans l'énergie. Le golden-boy du 16<sup>e</sup> arrondissement, que le monde des affaires observe avec curiosité depuis des mois, se remémore sans doute ce moment où Bertrand Meunier, du temps où il présidait encore aux destinées d'Atos, n'avait même pas daigné le recevoir.

La victoire de David Layani, c'est celle d'un homme qui n'est pas du sérail, qui ne sort pas des grandes écoles, comme il le rappelle souvent. Alors qu'il a perdu 75 millions d'euros avec la chute du cours d'Atos, dont il est le premier actionnaire, son audace, ses coups tactiques, parmi lesquels son alliance avec des fonds spéculatifs – cette espèce dont la place de Paris se méfie comme du diable –, ont payé. Quel est donc le moteur de ce self-made-man de 45 ans, que beaucoup ont comparé à la grenouille qui veut se faire plus grosse que le bœuf ? « Je ne pense pas qu'il recherche la richesse – il l'a déjà –, c'est plutôt la puissance », hasarde l'un de ses anciens collaborateurs. Le dirigeant, cheveux blonds plaqués en arrière, classé 161<sup>e</sup> fortune française, avec un patrimoine estimé à 800 millions d'euros par « Challenges », a sans doute un certain besoin de reconnaissance. Il prépare depuis longtemps son entrée dans la cour des grands.

### Le rêve américain

Un mot fétiche ? « Accélérer. » C'est peu dire qu'il passera à la vitesse supérieure en croquant le vieux fleuron de l'informatique. S'il va au bout du processus. Sa société Onepoint bondira d'un seul coup de 3.500 salariés à près de 100.000. Et son chiffre d'affaires, de 500 millions d'euros, selon ses dires, à plus de 10 milliards ! Un formidable raccourci pour cet homme pressé.

À l'automne dernier, quand la bataille entrait dans le dur, David Layani le reconnaissait sans détour, cette prise ferait « gagner dix ans de développement » à son entreprise. L'opération devait notamment lui ouvrir les portes du marché américain. Un rêve que Thierry Breton, l'ancien patron d'Atos devenu commissaire européen, avait lui-même concrétisé en rachetant au prix fort la société Syntel. « Mettre la main sur le business américain, c'est tout l'intérêt du projet. Ça nous apporterait beaucoup », lâchait, comme une évidence, le quadra beau parleur. Sa victoire est d'autant plus stupé-

fiant aux yeux de l'establishment que David Layani avait contre lui la toute-puissante banque BNP Paribas, qui s'était rangée dans le camp de Daniel Kretinsky. En outre, il n'a jamais levé certaines zones d'ombre. À commencer par les comptes sociaux de Onepoint, qui ne sont pas déposés. En 2022, dans le magazine « EcoReseau Business », le patron qui aime la lumière mais goûte moins la transparence annonce seulement qu'il vise un doublement du chiffre d'affaires, à 1 milliard d'euros en 2024, et 2 milliards en 2026.

Alors qu'il n'a jusqu'alors jamais évoqué la rentabilité de sa société, il réagit quand on lui rapporte les bruits qui circulent chez ses concurrents. « Les entreprises de services numériques dégagent en moyenne une marge opérationnelle de 7-8 %, les meilleurs atteignent 10 %, Onepoint serait autour de 5 % », rapporte ainsi un intervenant. « Avec le conseil, notre marge opérationnelle s'élève à 10 %, c'est peut-être inférieur aux cabinets les plus performants, mais nous investissons beaucoup », lâche David Layani, un brin agacé. Il assure d'ailleurs avoir fourni toutes les informations financières à la conciliatrice du dossier Atos, ainsi qu'aux créanciers. « Lui et ses lieutenants ne cachent pas que la société n'étant pas passée loin du précipice. David Layani est quelqu'un qui prend d'énormes risques », glisse un ancien collaborateur. Là encore, l'intéressé balaie. Pour appuyer le propos, il révèle que la dette de son entreprise représente 1,7 fois l'Ebitda. Et puis, n'a-t-il pas persuadé un fonds

d'investissement aussi dur en affaires que Carlyle de lui prêter de l'argent ?

### Financement de Carlyle

Le 9 novembre dernier, Onepoint dévoile, avec tambour et trompette, « un financement obligataire d'un montant pouvant aller jusqu'à 500 millions d'euros auprès de Carlyle Global Credit, la branche crédit du gestionnaire d'actifs alternatifs ». Au conseil d'administration d'Atos, on prend note. Le chiffre magique de 500 millions apportés par Carlyle est repris par tous les médias. Seul le monde de la finance, où l'on connaît les chausse-trappes de ces montages, est réservé. « Rien ne dit que les 500 millions sont facilement accessibles ; il y a peut-être des critères difficiles à remplir pour obtenir chaque nouvelle tranche... Imaginez s'il faut que Onepoint triple son résultat opérationnel ! » souffle un gérant obligataire.

Impossible de connaître les conditions exactes de ce financement. Dans un rapport de gestion datant de mars 2024 que « Les Echos » ont consulté, on voit qu'une ligne de 23 millions d'euros non sécurisée, à échéance 2031, a été accordée par Carlyle à un taux de 12,93 %. « C'est un niveau très élevé, donc très risqué ; normalement, dans cette catégorie d'investissement, on voit des taux monter jusqu'à 8-10 %, mais pas plus », decrypte le même gérant. Un opérateur de salle de marché abonde : « C'est monstrueux, c'est presque du "distressed" [prêt en quasi-faillite de paiement, NDLR] ! » Autre élément qui laisse un peu songeur, les deux noms accompagnant David Layani dans le consortium pour la reprise d'Atos. Walter Butler, le propriétaire du cabaret le Paradis latin, énarque de 67 ans, qui a autrefois redressé des entreprises, et Jean-Louis Bouchard, patron d'Econocom, une société peu connue de distribution et de services informatiques. Cet attelage donne l'impression que les candidats ne se sont pas bousculés pour investir aux côtés du patron de Onepoint.

Onepoint est-il un mirage ou une success-story ? La société, qui a fêté deux décennies d'existence en 2022, jouit d'une assez bonne réputation. Elle se présente comme « un leader européen du digital, architecte des grandes transformations des entreprises et des acteurs publics ». Dit plus prosaïque-

« Après deux ans de travail, on a eu neuf secondes pour savourer la victoire et il faut déjà se concentrer sur l'après. »

DAVID LAYANI

ment, Onepoint est une ESN (ce qu'on appelait autrefois une SSII), qui propose de la gestion de parcs informatiques. Un noyau dur auquel David Layani a ajouté un service de conseil, à plus forte valeur ajoutée.

Le flamboyant patron, qui vient de déboucher trois pointures de KPMG en ce début 2024, formule les choses de cette façon : « Il existe trois ou quatre entreprises qui font comme nous : Capgemini, Accenture, le BCG et Publicis. » Une affirmation qui en fait tousser certains dans son secteur. « Ses clients, comme les Aéroports de la Côte d'Azur, la ville de Nîmes, la Fédération nationale des travaux publics, sont plutôt Tier 2 que Tier 1 », souligne l'un d'eux, ce qui, traduit du jargon bancaire, veut dire « plutôt seconde division que première ». « Son ADN, c'est les collectivités locales et les entreprises de taille intermédiaire. » Un ancien de Onepoint nuance. « Il est inventif et crée, par exemple, des joint-ventures, sur des projets bien spécifiques, avec des banques. » Ces investissements lui permettent d'accéder à la clientèle qui consomme le plus de prestations informatiques en France.

Le talent de David Layani à bien s'entourer ne fait aucun doute. L'entrepreneur s'est constitué une garde rapprochée de choc. Parmi ces associés, Matthieu Fouquet, le vrai « boss opérationnel », brille dans la gestion au quotidien. Jean-Fabrice Copé, frère cadet de Jean-François et Monsieur « fusions-acquisitions », apporte toute sa crédibilité à Onepoint vis-à-vis des milieux d'affaires, grâce à son CV en or (Insead Singapour, HEC, KKR...) et à ses connexions. « J'ai beaucoup de banquiers et d'avocats », plaisante l'ancien joueur de poker de haut niveau, qui a troqué la veste de survêtement et les lunettes de soleil pour un costume rayé anthracite.

L'image de Onepoint et de David Layani tient aussi aux lieux. Quand on pousse la porte du QG parisien, avenue d'Eylau, dans le 16<sup>e</sup> arrondissement, c'est un peu la Californie au Troca. Derrière la façade classée alignée dans la perspective de la tour Eiffel, se dresse un bâtiment de verre, où un joyeux mélange de meubles et d'objets design piochés dans des magazines de décoration tape immédiatement dans l'œil du visiteur. Dans cette fourmilière, où vont et viennent de jeunes cadres cool comme leur patron, on croise un coach moulé dans un tee-shirt Lycra, une corde à sauter à la main. Il attend des volontaires dans la cour verdoyante que surplombe la salle à manger de David Layani, où trône une armure de samouraï.

Onepoint semble même parfois davantage relever du projet immobilier et événementiel que de la SSII. « Layani loue les locaux aux clients », rapporte un ancien de la société. « C'est une manière de financer ses bureaux. » Il se souvient : « Le problème c'est qu'il arrivait souvent que les collaborateurs se retrouvent dans un couloir sur un tabouret ou près des toilettes, faute de place. » David Layani a de quoi tenir Samère, Evelynne, est à la tête d'une société qui organise de somptueux mariages, bar-mitsva ou autres célébrations. Mêler l'utile à l'agréable fait partie de la culture de cet homme d'affaires peu conventionnel. Toujours spectaculaires, ces « lieux de vie » – comme on dit chez Onepoint – attirent du beau monde, à Paris, Nantes, Lyon et dans d'autres métropoles régionales. Du ministre de l'Économie Bruno Le Maire, au président des Hauts-de-France Xavier Bertrand, le monde politique n'y résiste pas.

La proximité de David Layani avec le pouvoir fait d'ailleurs partie de sa légende. Cela lui a aussi joué des tours : il est mis en examen dans l'affaire de rétractation d'un témoin en faveur de Nicolas Sarkozy. Celui qui a grandi avec la bulle Internet a accompagné Emmanuel Macron en Israël et a reçu l'ordre national du Mérite des mains de Nicolas Sarkozy, en présence de son ami Gérald Darmanin. Entretenir son réseau est une seconde nature. Aucun cercle ne doit lui rester fermé. C'est ainsi qu'en 2023, le petit prince de l'informatique, amateur de polo, a rejoint la caste des propriétaires de chevaux de course. Le 18 août dernier, on le croisa à Deauville lors de la vente de yearlings, cet événement annuel qui rassemble le gratin mondial, comme l'Aga Khan ou l'émir de Dubaï. Le patron de Onepoint a créé la société « Ecurie Layani & Famille » et a choisi un entraîneur star pour l'aider dans ses emplettes. Il possède aujourd'hui 11 jeunes pur-sang.

Où s'arrêtera David Layani ? S'il absorbe Atos et en devient le directeur général, l'homme à l'ambition sans limite devra relever le plus grand défi de sa carrière : remettre en marche un géant à terre. « Après deux ans de travail, on a eu neuf secondes pour savourer la victoire et il faut déjà se concentrer sur l'après », confie le dirigeant. Il sait qu'il est attendu au tournant.





• L'hippodrome de Chantilly • par Nicolas Galkowski pour • Les Échos •



L'ÉDITORIAL  
DES « ÉCHOS »

## Dettes : le troisième tour qui guette la France

La réaction des marchés, lundi, à l'annonce de la dissolution était restée mesurée. Le mouvement s'est accéléré mardi, les taux français et allemands s'écartant dangereusement. Il y aura d'autres secousses. Car la campagne électorale des législatives qui commence n'a rien pour rassurer les investisseurs.

Une des grandes forces de la dette française, malgré son poids démesuré, a toujours été la stabilité des institutions, les pouvoirs concentrés à l'Élysée et le mode de scrutin facilitant les majorités au Parlement. Cet atout, avec la capacité à lever l'impôt, est toujours mis en avant par les agences de notation financière.

Le plongeon dans l'inconnu depuis dimanche place la France en zone de fortes turbulences. Après la dégradation de Standard & Poor's, Moody's a lancé mardi une mise en garde au vu du risque d'instabilité politique. Et les investisseurs commencent à prendre conscience de la gravité du moment, le pays étant

menacé de paralysie si aucune majorité n'émerge, alors que le budget 2025 sera un rendez-vous majeur.

Du côté des milieux d'affaires, la discrétion est de mise. Certains chefs d'entreprise, y compris au sein du CAC40, se rassurent en imaginant qu'au vu des contraintes budgétaires, un gouvernement RN mettra de côté ses dizaines de milliards d'euros de promesses. Qu'il se « melonise » rapidement, en référence à la politique économique de la présidente du Conseil italien.

Mais Marine Le Pen n'est pas Giorgia Meloni, qui était conseillée par une équipe solide (un certain Mario Draghi a même assuré le passage de relais) et qui s'est vite convertie, par nécessité, à l'Europe.

Le RN, lui, déteste les valeurs européennes, notamment ses règles budgétaires.

Il a élargi son audience électorale en multipliant les engagements sur les retraites, les baisses de TVA, les hausses de salaires... La vague promesse d'une annulation de la hausse du prix du gaz en est le dernier avatar. Et l'implosion en cours de L.R. provoquée par le ralliement au RN décidé de façon solitaire par leur président Eric Ciotti, ne fait qu'ajouter à la confusion.

Après l'appel du ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, à « se mouiller », le Medef a fini par publier ce mardi une mise en garde contre les projets nuisibles à l'avenir de l'économie française, appelant à la cohérence et à la stabilité. Mais c'est tout l'inverse qui se profile.



Lire nos informations  
Pages 2 à 4

## LA PHOTO DU JOUR



**EURO D'ATHLÉTISME : ANAIS BOURGOIN ET LÉNA KANDISSOUNON EN FINALE DU 800 M** Les Françaises Anaïs Bourgoïn (photo) et Léna Kandissounon se sont toutes les deux qualifiées mardi pour la finale du 800 mètres des championnats d'Europe d'athlétisme à Rome. Pour sa première sélection en équipe de France senior, Anaïs Bourgoïn s'offre une finale européenne et les minima olympiques. En demi-finale, la demi-fondeuse de 27 ans s'est accrochée de bout en bout à la star de la discipline, Keely Hodgkinson, et a fini la course juste derrière la Britannique en battant de loin son record personnel. Photo Marion Cruz/Reuters

## DERNIÈRE HEURE

### Guillaume Meurice finalement licencié par Radio France

**🕒 RADIO** - Suspendu depuis début mai, l'humoriste Guillaume Meurice a finalement été licencié par Radio France, qui l'accuse de « déloyauté répétée » pour avoir réitéré ses propos polémiques sur le Premier ministre israélien, Benjamin Netanyahu. « Cette victoire, c'est avant tout la vôtre ! » a posté celui-ci sur X à destination de figures politiques et médiatiques classées très à droite. « Ni la liberté d'expression, ni l'humour, n'ont jamais été menacés à Radio France », a assuré, la présidente de Radio France, Sibylle Veil, en reprochant à Guillaume Meurice d'avoir « envenimé la polémique des mois durant ».

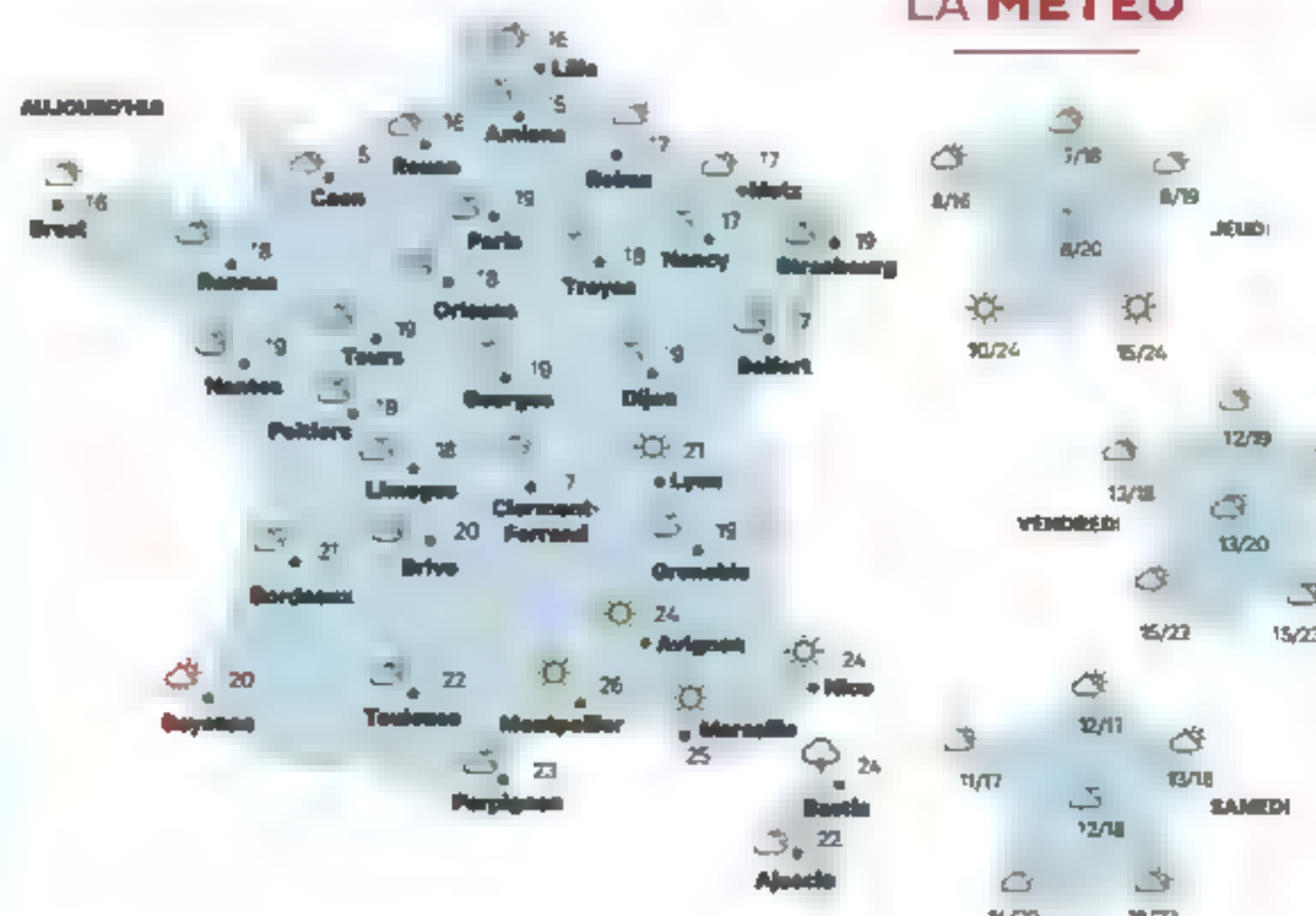
### Revers judiciaire pour Joe Biden

**🕒 ÉTATS-UNIS** - Le président américain, Joe Biden a répété, mardi, qu'il « respecterait la procédure judiciaire » après le verdict de culpabilité de son fils, Hunter. Ce dernier, signe qu'aux États-Unis personne n'est au-dessus des lois, a été reconnu coupable mardi par un tribunal pénal fédéral de détention illégale d'arme à feu en 2018, sur fond d'addictions aux drogues. Le jury d'un tribunal du Delaware a répondu oui à deux chefs d'accusation sur des mensonges lors de l'achat d'un revolver en octobre 2018 et d'un troisième sur sa détention illégale. La campagne Trump martèle le fait que le président « couvre » un fils délinquant.

### Détente en Turquie

**🕒 EUROPE** - Le président turc, Recep Tayyip Erdogan, a visité mardi pour la première fois en 18 ans le siège du Parti républicain du peuple (CHP), principale formation d'opposition sortie large vainqueur des élections locales fin mars. Cette visite intervient un mois après une visite d'Ozgur Ozel, le patron du CHP (social-démocrate), au palais de la présidence. Le CHP s'est opposé ces dernières semaines à un projet de réforme constitutionnelle porté par le président turc. Ce dernier a accédé à une demande d'Ozgur Ozel en grâtiifiant sept généraux emprisonnés pour leur rôle dans un putsch de 1997 contre le premier gouvernement islamiste en Turquie.

## LA MÉTÉO



ALLÉURS	CE JOUR	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHI
AMSTERDAM	9/14	10/18	13/18	14/18	13/17
ATHÈNES	25/35	28/37	26/34	21/30	20/31
BERLIN	10/17	9/17	11/21	14/22	13/23
BRUXELLES	8/16	8/18	13/18	13/17	13/19
DUBAÏ	26/39	30/39	31/37	29/39	29/39
FRANCFORT	8/18	9/19	13/18	14/20	12/21
HONGKONG	27/30	27/30	27/30	27/28	28/29
ISTANBUL	24/32	23/31	21/29	20/24	18/26
LONDRES	10/18	9/17	13/17	10/18	12/17
MADRID	13/21	14/21	18/20	18/21	14/20
MILAN	16/22	14/23	14/23	18/23	16/25
MOSCOU	18/24	17/25	14/22	15/22	15/24
NEW YORK	17/28	18/28	21/29	18/28	17/24
RIO DE JANEIRO	15/29	14/29	16/31	17/31	17/31
SAN FRANCISCO	12/21	10/19	10/22	11/22	11/23
SHANGHAI	22/29	22/30	23/29	24/32	23/31
SINGAPOUR	28/32	28/31	28/32	28/30	28/29
SYDNEY	9/16	11/16	7/14	9/14	11/13
TOKYO	21/30	21/29	21/32	22/28	21/28
TORONTO	11/22	17/25	15/21	15/21	13/21
ZÜRICH	9/18	10/18	9/16	11/17	12/19



LA MEILLEURE  
INFO MÉTÉO



Les Échos

Suivez les start-up  
qui innovent.  
Abonnez vos équipes  
au temps d'avance.

abo-entreprises.lesechos.fr



À tous les clients  
**Ma French  
Bank,**  
nous vous disons  
**Hello !**

Poursuivez l'expérience de la banque  
en ligne avec le n°1 de la relation  
client digitale depuis 4 ans.\*

**Hello  
bank!**

par BNP PARIBAS

En ligne,  
en mieux.

Rendez-vous  
sur [hellowebbank.fr](https://hellowebbank.fr)

\*Classée n°1 de la relation client digitale de 2020 à 2022 par D-Rating, et en 2023 par Deloitte Conseil, parmi les banques digitales.  
Hello bank! est l'offre 100% digitale de BNP Paribas, SA au capital de 2 261 621 342 € - 16 boulevard des Capucins 75009 Paris - 662 042 449 RCS Paris



# Les Echos

## Entreprises & Marchés

 <b>CAC 40</b> 7.789,21 points -1,3272 %	 <b>DOW JONES</b> 38.625,42 points -0,6242 %	 <b>EURO/DOLLAR</b> 1,0737 \$ -0,2657 %	 <b>ONCE D'OR</b> 2.316,5 \$ 0,5251 %	 <b>PÉTROLE (BRENT)</b> 82,08 \$ 0,1464 %
--	---	--	--	--

Mercredi 12 juin 2024  
www.lesechos.fr

DEVICES | EUR/GBP 0,8438 | EUR/JPY 168,95 | EUR/CHF 0,965 | GBP/USD 1,2723 | USD/JPY 157,351 | USD/CHF 0,8987 **TAUX** | ESTER 3912 | EUR BOR 3 MOIS 3,743 | OAT 10 ANS 3,2478 | T-BONDS 10 ANS 4,4731

## French Tech : Mistral AI valorisée près de 6 milliards d'euros

### INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Charlie Perreau

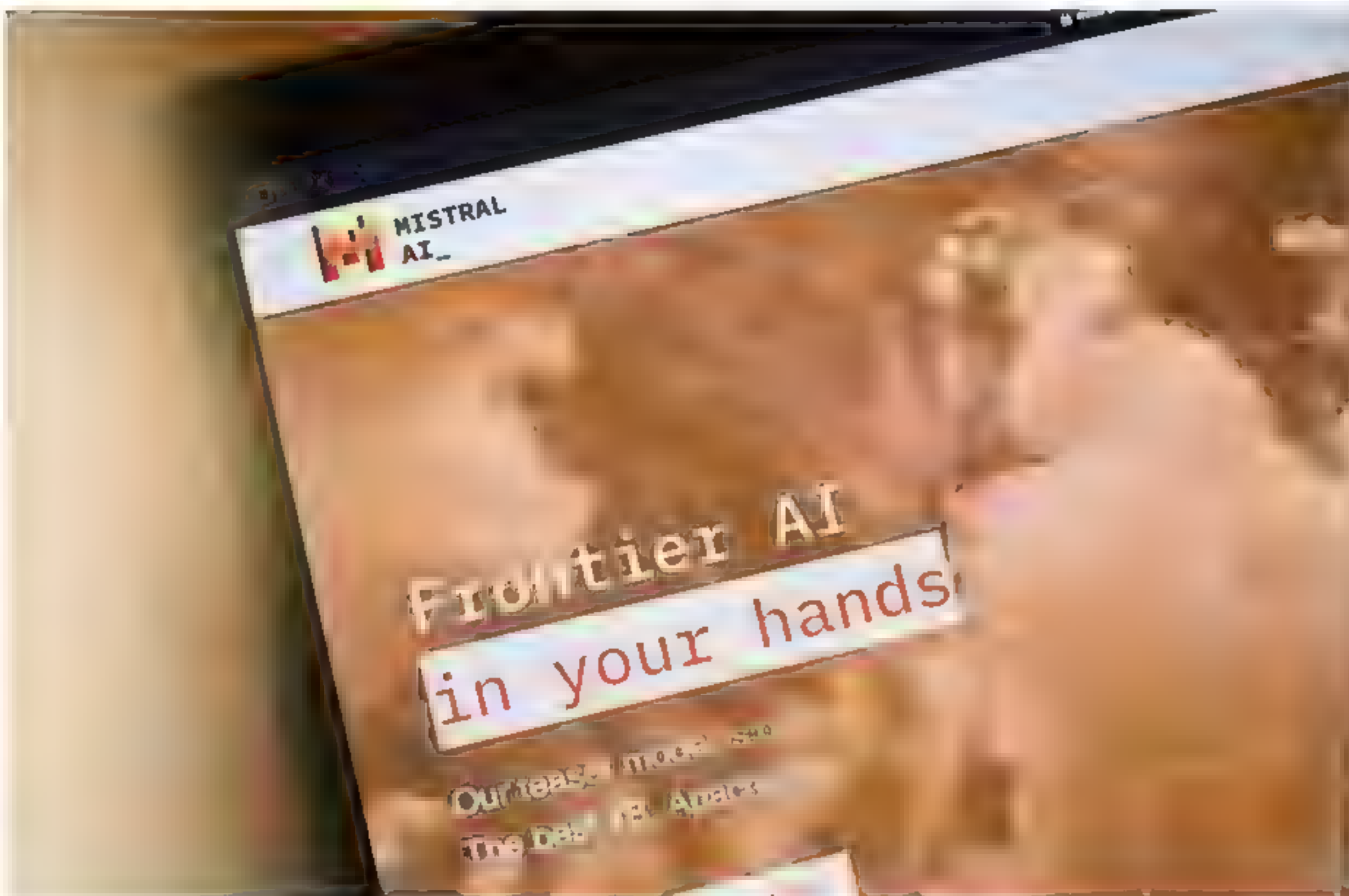
Mistral AI entre peu à peu dans la cour des grands. La start-up française d'IA générative a annoncé avoir bouclé une levée de fonds 600 millions d'euros. Un montant qui avait été révélé par le « Wall Street Journal » il y a un mois puis confirmé par le site britannique Sifted, qui précise qu'une majorité (468 millions) est de l'équité, le reste étant de la dette. Les deux médias indiquent que la valorisation s'approche de 6 milliards d'euros, soit presque le triple par rapport à son tour de table de fin 2023 (385 millions d'euros levés). Contacté, Mistral ne commente pas ce chiffre, pas plus que l'entrée de DST Global au capital, comme l'a précisé Sifted.

DST Global est au capital de trois autres licornes tricolores : Alan, PennyLane et Qonto. Ce prestigieux fonds de capital-risque créé par Yuri Milner ou un pool d'associés (DST Global Partners) ont aussi investi dans les réseaux sociaux Amo et BeReal, la fintech Sunday ou encore Jow (foodtech).

D'autres investisseurs ont mis ou remis au pot comme General Catalyst, Lightspeed Ventures, Andreessen Horowitz, BNP Paribas, Bpifrance, Cisco, Eurazeo, Korelya Capital, ou encore Nvidia. Le PDG de la start-up, Arthur Mensch, assure que 65 % de la table de capitalisation est française et que les fondateurs restent majoritaires.

#### Un enchaînement des modèles

Depuis sa création il y a un an, Mistral AI a ainsi levé plus de 1 milliard d'euros. Un montant XXL qui se justifie par le besoin d'éprouver ses algorithmes sur des serveurs. Des factures qui atteignent plusieurs millions ou dizaines de millions par an. Sans compter la forte concurrence dans le secteur avec évidemment OpenAI – qui



Depuis sa création il y a un an, Mistral AI a ainsi levé plus d'1 milliard d'euros. Photo Gabby Jones/Bloomberg

vient d'annoncer un partenariat avec Apple – Google et d'autres start-up comme Anthropic.

Mistral AI ne fait pas qu'enchaîner les mega levées. Elle enchaîne aussi les nouveaux modèles, ouverts ou fermés, dont le dernier, Codestral, est spécialement conçu pour générer du code informatique. « Nous ne laissons pas de côté les modèles généralistes. Mais les développeurs ont besoin de modèles spécifiques », souligne Arthur Mensch, qui précise qu'une licence commerciale est associée à ce modèle GitHub, filiale de Microsoft

avait été le premier à se lancer dans cette voie avec Copilot, un outil qui suggère des lignes de code aux ingénieurs. D'autres start-up se sont spécialisées dans la génération de code, comme Poolside, autre petite française spécialisée dans le développement de grands modèles de langages.

Mistral AI, via ses modèles et sa plateforme destinée aux développeurs, permet aussi de faire de la gestion de connaissances et de la gestion de service client. Ce qui a séduit des gros noms comme IBM, BNP Paribas, CMA CGM, Orange ou encore Cisco. En

plus de vendre directement aux entreprises, Mistral AI est distribué par des fournisseurs de cloud (AWS, Azure, Google Cloud).

Mistral AI ne veut donc pas avoir qu'une portée européenne. En mai dernier, elle a d'ailleurs nommé Marjorie Janiewicz au poste de directrice générale outre-Atlantique. Cette ambassadrice de la French Tech à San Francisco a plus de vingt ans d'expérience dans la tech et est notamment passée par Oracle, MySQL (bases de données open source), SuccessFactors (RH) ou encore Foursquare (geolocalisation). ■

## Les craintes de privatisation de l'audiovisuel public font chuter TF1 et M6 en Bourse

### MÉDIAS

Fabio Benedetti Valentini

Les déclarations du député Sebastien Chenu remettant au goût du jour la volonté du Rassemblement national de privatiser l'audiovisuel public provoquent des secousses sur les valorisations boursières des chaînes privées. Amplifiant leurs baisses de la veille, TF1 a lâché près de 7 % mardi sur Euronext Paris alors que M6 a perdu 3,1 %.

Des chutes qui s'expliquent en partie par les incertitudes qui planent sur l'ensemble des valeurs françaises après la dissolution de l'Assemblée nationale. Mais la sanction boursière a été encore plus sévère pour ces deux poids lourds de la télévision à cause des craintes de déstabilisation qu'une privatisation des télévisions et radios publiques entraînerait sur le marché publicitaire.

#### Déstabilisation du marché publicitaire

Au lendemain de la victoire du RN aux élections européennes, et alors que ce parti d'extrême droite est en tête dans les premiers sondages sur les législatives voulues par Emmanuel Macron les 30 juin et 7 juillet prochains, Sebastien Chenu a rappelé sur BFM TV qu'une privatisation de l'audiovisuel public serait (à côté de la taxation des superprofits) une façon de trouver un peu de « marge de manœuvre » pour les finances publiques. S'il n'a détaillé ni le calendrier ni les modalités d'une telle opération, le député a remis sur la table un cheval de bataille de Marine Le Pen, avec la possibilité de récolter autour de 3 milliards d'euros. Un montant que les analystes financiers jugent difficile à atteindre.

France Télévisions et Radio France semblent ciblés. En 2022, Marine Le Pen promettait en effet seulement de conserver certaines parties de l'audiovisuel public, notamment France 24, RFI, la chaîne franco-allemande Arte et l'Institut national de l'audiovisuel. Quoi qu'il en soit, une telle privatisation serait inédite en Europe.

#### Projet « très négatif » pour les acteurs privés

« Un tel projet serait naturellement très négatif pour les acteurs privés », a pointé mardi Jérôme Bodin, analyste chez Oddo BHF. Il reviendrait à fortement accroître la concurrence sur le marché publicitaire, incapable d'absorber l'arrivée d'un ou plusieurs nouveaux acteurs.

L'interdiction de publicité après 20 heures limite aujourd'hui France Télévisions, qui truste environ 28 % des audiences depuis début 2024, un peu plus que les chaînes du groupe TF1, alors que Radio France est assujéti à un plafond de 42 millions d'euros par an. Mais modifier ces équilibres serait explosif : il y a quelques semaines, la possibilité qu'un déplaçonnement soit inséré dans une loi avait d'ailleurs suscité l'ire des radios privées.

Pour l'heure, il faut manier l'idée d'une privatisation au conditionnel. Selon Jérôme Bodin, la situation du marché français pourrait même la « rendre impossible ». Tout dépendra en tout cas de l'issue des législatives et de la composition du futur gouvernement. ■

## Souveraineté : la production de viande de porc a reculé de 10 % en trois ans

**AGROALIMENTAIRE** Après la volaille, le bœuf, c'est au tour de la filière porcine d'alerter sur la dégradation de la souveraineté alimentaire française. « Nous étions la seule viande avec un taux d'auto-provisionnement égal à la consommation », relève Philippe Bizien, le président de l'interprofession Inaporc. « Nous ne sommes pas sûrs de le rester. » La production a reculé de 10 % en trois ans. Un record lié à la disparition des élevages. La France compte encore 10.000 exploitations, mais les plus anciennes porcheries ne trouvent pas de repreneur. ■ **PAGE 20**

## BNP Paribas cherche à rendre plus rentable son réseau d'agences

**BANQUE** A l'issue d'une année 2023 marquée par d'importants vents contraires, les inquiétudes et les projets se multiplient en interne autour du réseau français d'agences de BNP Paribas. Même si aucun plan d'ensemble n'est arrêté, la direction générale réfléchit à la façon de le rendre plus efficace et plus rentable à moyen terme. Les fermetures d'agences pourraient s'accroître. « Depuis plusieurs années, la banque teste régulièrement de nouvelles approches qu'elle déploie [...] en fonction de l'adhésion des clients », réagit le groupe. ■ **PAGE 28**

## Voodoo rachète le réseau social BeReal

### RÉSEAUX SOCIAUX

Raphaël Balenieri et C. Pe.

Voodoo passe à l'offensive dans les réseaux sociaux. La licorne française des jeux vidéo mobiles vient de racheter BeReal, un réseau social très prisé de la « Gen Z » et qui compte 40 millions d'utilisateurs actifs. Fondé en 2020 par deux Français, BeReal est l'un des rares réseaux sociaux tricolores à avoir percé à l'étranger, notamment aux États-Unis et au Japon. Il permet d'envoyer, une fois par jour et à une heure précise, une photo prise à l'instant T à ses amis – sans filtres ni « likes », contrairement à Instagram. Malgré ce succès d'audience, son nombre d'utilisateurs ne croît plus aussi vite qu'avant et l'application ne dégage pour le moment aucun revenu, n'ayant ni publicité ni abonnement.

L'absence de business model n'a toutefois pas découragé Voodoo. « Nous savons très bien réaliser cette étape du passage à l'échelle. Nous voulons amener BeReal plus loin en termes de monétisation et de produit », explique Alexandre Yazdi, cofondateur et PDG de Voodoo. De la publicité pourrait ainsi arriver dans

BeReal dans le courant de l'année. Le montant de la transaction atteint 500 millions d'euros. Selon une source proche du dossier, environ un tiers est composé de cash et d'échange de titres, le reste étant conditionné à l'atteinte d'objectifs (croissance des utilisateurs, rentabilité, etc.) par BeReal. « En 2012, Facebook avait dépensé 1 milliard de dollars pour acheter Instagram qui détenait alors 30 millions d'utilisateurs, nous dépensons moitié moins pour un réseau qui en compte 40 millions ! Notre but, c'est que BeReal franchisse la barre des 100 millions », affirme Alexandre Yazdi.

Pour y arriver, BeReal va pouvoir accéder à tous les services que Voodoo propose habituellement aux créateurs de jeux mobiles : analyse des données, acquisition d'utilisateurs, développement produit... Voodoo récupère, lui, un réseau social qui a fait ses preuves. Or la licorne est justement en train de consolider son catalogue autour de quelques marques fortes. « BeReal a déjà marqué l'histoire des réseaux sociaux. Ce qu'ils ont réalisé est impressionnant. Nous voulons en faire un réseau iconique, ancré dans le quotidien des utilisateurs. Et la « Gen Z » est un bon berceau pour faire évoluer BeReal dans le futur », conclut Alexandre Yazdi. ■

### LES ENTREPRISES CITÉES

Altarea Commerce 18	Crédit Agricole 32	Hermès 19	RATP 16
Apple 23, 26	Credit Coopératif 24	Jonity 17	Rector 25
Ardan 17	CYSI 24	JLL 18	Saint Laurent 19
Atos 22, 32	Deschanel 25	La Pavé 24	Société Générale 32
Avril 25	Digital Realty 18	LVMH 19	Spike 21
Blue Water Intelligence 25	Dior 19	Monteal 18	Tesla 17
BNP Paribas 28, 32	EDF 17	Nation Data Center 18	Unita 17
Cartefour 36	Euronext 28	NatLilius 18	L.RW 32
Casino 16	Groupe Louis Delhaize 16	Nevada Copper 29	Verrissime 25
Chanel 19	Group Jp 24	Onapoint 32	Webtec 16
Chargemap 17	Halagie 24	Prologis 18	YesWeHack 21



# Les nouveaux dirigeants de Casino confirment l'urgence de la relance

- Lors de l'assemblée générale du distributeur, la direction a tenté de redonner de l'espoir aux petits actionnaires.
- La situation reste néanmoins très fragile : il ne reste que 700 millions d'euros d'argent frais.

## DISTRIBUTION

Philippe Bertrand

Ils n'étaient que 250 présents à l'assemblée générale de Casino mardi au Palais de la Mutualité, à Paris. Les rescapés – hormis les représentants des repreneurs, Daniel Kretinsky, Fimalac et le fonds Attestor – des investisseurs individuels du distributeur qui se sont fait rincer par la restructuration financière opérée en mars. Une action ne vaut plus que 0,037 euro...

Signe des temps, la veuve de Carpentras – figure mythique de l'actionnariat individuel – n'a même pas pu faire échouer l'approbation des derniers émoluments pour 2023 et le début 2024 de l'ancien PDG Jean-Charles Naouri, qui a mené le groupe au bord de la faillite. Résumés à 850.000 euros, privés de toute part variable, de prime de départ et de retraite chapeau, ils ont été approuvés à plus de... 99 % !

### La trésorerie en priorité

Les derniers fideles sont venus chercher quelques signes d'espoir dans la présentation du nouveau directeur général, Philippe Palazzi. L'ancien dirigeant de Metro et Lactalis leur a fait un discours à la Churchill sur le thème : « La situation économique [de l'entreprise] est très dégradée » et « Il est impératif de revoir la gestion de la trésorerie. » Mais le Corse, qui a pris les commandes il y a trois mois et qui touchera le même salaire fixe que son prédécesseur, la répète : « J'y crois ».

La perte nette de 7 milliards d'euros enregistrée en 2023 a été résorbée par la cession des foyers de perte que représentaient les supers et hypermarchés, ainsi que par la vente de tous les actifs étrangers (Brésil et Colombie pour l'essentiel). La dette a été allégée de 5 milliards par la restructuration financière. Mais au premier trimestre 2024, il en restait encore 1,5 milliard et, surtout, 174 millions de trésorerie libre avaient encore été brûlés.

Le paiement des dettes sociales du groupe a absorbé 500 millions d'euros. Du 1,2 milliard d'euros injecté par l'augmentation de capital à laquelle ont souscrit les repreneurs, il ne reste que 700 millions pour relancer la machine. Le plan stratégique sera annoncé « cet hiver », a affirmé Philippe Palazzi.

En novembre, précisément, après les Jeux Olympiques. Il faut dire que la manœuvre est délicate. La priorité du nouveau dirigeant est d'en finir avec ce qu'il appelle « les prix assassins », ceux qui, trop élevés, font fuir les clients. C'est d'ailleurs pour tenir des tarifs à peu près concurrentiels que les franchises qui opèrent le réseau de superettes de proximité (Petit Casino, Vival, Spar) ont été aidées, ce qui a abaissé la marge d'Ebitda de cette branche à 5 %.

### Réhumaniser les magasins

Les Monoprix, Franprix et Naturalia vont mieux et affichent des croissances de chiffre d'affaires légèrement positives. Leur valeur d'actifs a toutefois été dépréciée dans les comptes. La relance urgente passera par une « réhumanisation » des magasins. Philippe Palazzi veut remettre du personnel dans les rayons et réduire le nombre des caisses automatiques qui « ne sourient pas au client ».

Pour lui, la force du « nouveau Casino » tient à ses marques et aussi à sa cohérence. Le groupe réduit à 9 milliards de chiffre d'affaires annuel se concentre sur la proximité. Avec Monoprix et Franprix en ville et les superettes à la campagne, il touche 45 millions de Français. « Le vieillissement et l'urbanisation font du commerce de proximité le commerce d'avenir », affirme le directeur général.

Les services centraux des enseignes comme la paie et l'information seront unifiés. La logistique réorganisée. Les marques propres mises en commun. Le développement reprendra ensuite, en franchise. Avec 73 % des Franprix exploités par des franchises, 52 % des Monoprix et 92 % pour les superettes et un Cdiscount qui se recentre sur les marchands tiers de sa « market place », le nouveau Casino s'affirme comme un spécialiste du « business to business » et de la franchise. Pas si loin, après tout, du modèle des indépendants Leclerc et Intermarché, qui dominent la France de la distribution. ■

# 0,037

EURO  
La valeur de l'action Casino.



L'enseigne Franprix affiche une croissance de chiffre d'affaires légèrement positive. Shutterstock

## Carrefour pourra enfin entrer chez Cora le 1<sup>er</sup> juillet

**L'Autorité de la concurrence a accordé une dérogation à Carrefour afin qu'il commence l'exploitation de son acquisition.**

Faute de temps et de moyens pour traiter les dossiers de concentrations, l'Autorité de la concurrence prend des mesures provisoires. Onze mois et demi après l'annonce du rachat de Cora et de Match au Groupe Louis Delhaize, Carrefour aura enfin les clés des 60 hypermarchés et 113 supermarchés du nord-est de la France le 1<sup>er</sup> juillet.

Le dossier était encore au stade de la prénotification mi-mai. Il n'a toujours pas été traité au fond. L'antitrust tricolore a cependant donné une dérogation au repreneur, afin qu'il commence l'exploitation de son acquisition.

Carrefour annoncera la finalisation de l'opération au 1<sup>er</sup> juillet. « L'Autorité de la concurrence a décidé d'accorder à Carrefour une

dérogation pour réaliser l'acquisition des enseignes Cora et Match le 1<sup>er</sup> juillet 2024, sans attendre le terme de son analyse concurrentielle », confirme le groupe dirigé par Alexandre Bompard.

La dérogation accordée à Carrefour ne préjuge pas de la décision d'autorisation de concentration de l'Autorité de la concurrence, qui poursuit son instruction. L'Autorité de la concurrence n'attribue généralement ce genre de dérogation que lorsque la société achetée se trouve en détresse financière.

### Egalité de traitement

Cette fois, selon nos informations, l'institution de la rue de l'Echelle, à Paris, la justifie par la nécessaire « égalité de traitement entre les opérateurs ». Dans un courrier interne que publie sur X les Editions Dauvers, qui ont révélé l'information, la direction de Cora confirme à ses salariés la date du 1<sup>er</sup> juillet.

Le 31 mai, l'Autorité de la concurrence a nommé Jérôme

Vidal, un ancien de la maison passé au cabinet d'Olivia Gregoire au ministère de la Consommation, à la tête du service des concentrations. Il ne manquera pas de travail. Rien que dans le secteur de la distribution, il devra examiner près de 500 zones de chalandise dans lesquelles la concurrence a changé, les près de 200 sites Cora et Match, mais aussi ceux des quelque 300 Casino vendus à Intermarché, Auchan et au même Carrefour.

Il aura fallu moins d'un mois aux repreneurs de supermarchés Casino pour obtenir le 17 mars la dérogation qui leur permet les changements d'enseigne. La loi prévoit une telle dérogation lorsque la pérennité du vendeur est en jeu. C'était le cas du groupe Casino. Mais permettre à l'équivalent de 3 % du marché français de changer de main immédiatement tout en faisant lanterner Carrefour qui attend les 2,5 % de Cora et Match (soit 5,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires) pour doper ses conditions d'achat lors des négociations

commerciales 2025 qui débuteront en novembre constituait une forme de distorsion de concurrence.

### Risque de cessions

Carrefour avait besoin de prendre pied chez Cora et Match cet été, afin de préparer le quadrimestre de forte intensité commerciale, qui s'étend de la rentrée scolaire à Noël. Les 17.000 employés français du groupe Louis Delhaize attendaient de rejoindre Carrefour. La période d'attente entre l'annonce de la vente, le 13 juillet 2023, et sa finalisation n'était bonne ni pour la motivation ni pour les affaires.

Selon le magazine « LSA », les ventes de Cora ont fléchi de 3 % en 2023. Carrefour va enfin pouvoir les relancer, sans pour autant ignorer que l'examen sur le fond de ce mouvement de concentration, qui finira par aboutir, peut déboucher sur l'obligation de cession de quelques magasins. Mais Intermarché et Auchan encourrent le même risque pour leurs Casino. — P.B.

## La RATP s'attaque aux particules fines sur le RER A

### TRANSPORT

**Après une période de tests, la RATP a retenu Wabtec pour équiper tous les RER A d'une nouvelle garniture de freinage.**

Denis Fainsilber

Dans les réseaux souterrains du RER et du métro, l'élimination des particules fines est un travail de longue haleine. Cela fait des années que le problème de santé publique est connu – le freinage des trains entraîne à chaque station la mise en suspension sur les quais de particules fines d'origine métallique, très néfastes pour les bronches des usagers.

Et les mesures correctrices avancent à petite vitesse, quoique IDFM, l'autorité organisatrice des transports franciliens, a décidé de s'attaquer à ce fléau.

Un pas va être franchi sur la ligne de RER A, exploitée par la RATP, la plus chargée d'Europe avec quelque 1,4 million de passagers quotidiens.

### Réduction de 70 à 90 %

Après une longue période de tests au banc d'essais puis in situ sur trois, puis dix rames, la Régie parisienne et IDFM ont signé un accord avec l'équipementier ferroviaire Wabtec pour équiper, d'ici la mi-2025, l'ensemble des trains circulant sur la ligne (soit 183 rames de grande longueur) de sa nouvelle solution de freinage Green Friction. Celle-ci réduit de 70 à 90 % les émissions de particules fines lors des

freinages. Sans les éliminer totalement, car plus elles sont fines (PM1), et plus elles restent présentes. Cette nouvelle solution, dont le surcoût n'est pas connu, décroche ici sa première application à grande échelle, avec quelque 10.000 garnitures à livrer. « Il s'agit d'une vitrine exceptionnelle, avec la ligne la plus dense d'Europe », se félicite Philippe Nogues Cubelles, vice-président Friction chez Wabtec Transit.

Des discussions ou tests ont déjà lieu dans d'autres métropoles de province, d'Europe ou d'Asie. « Les municipalités marquent un intérêt croissant pour l'amélioration de la qualité de l'air » dans leurs transports en commun, selon lui. Techniquement, le procédé revient à changer les anciennes garnitures de freins dites « organiques » (des résines lient entre eux divers compo-

sants métalliques nécessaires au freinage sur les disques) par une fabrication de « frittage », consistant à chauffer les poudres métalliques sans les mener jusqu'à la fusion. Des garnitures importées d'Italie, depuis l'ex-Cofren, désormais détenues par Wabtec. De quoi espérer d'autres contrats chez divers opérateurs.

### Une partie de la solution

De son côté, la RATP est assez peu prolixe sur le sujet, renvoyant à des engagements d'août 2023, où la Régie indiquait son « objectif de généraliser ces solutions », et avoir « mobiliser ses fournisseurs pour qu'ils innoverent en ce sens ». Dans le RER, le prochain support de ces solutions « frittées » serait la ligne C du RER (aux mains de la SNCF) où des tests sont également menés avec Wabtec.

Dans le métro parisien, les réflexions avancent également, mais pas à la vitesse du TGV. IDFM et la RATP ont préselectionné des solutions de freinage chez Wabtec pour les métros des lignes 2, 5 et 9, comparables à celles du RER A, par opposition à une technique concurrente, de captage des particules à la source.

En réalité, changer en « retrofit » toutes les garnitures ou semelles de frein sur les rames existantes n'est qu'une partie de la solution. Car au fur et à mesure du renouvellement des rames de métro, une autre option technique émerge.

Les nouvelles générations de matériel mobilisent de plus en plus de freinage électrodynamique, qui a l'avantage de ne plus émettre aucune particule. Les métros récents comme les MP14 des

lignes 14 ou 11 ralentissent leur vitesse à l'entrée en station avec des moteurs électriques, et les semelles de frein ne sont plus alors qu'une force d'appoint.

### Mise en danger de la santé

Procrastiner n'est pas une option : voici un peu plus d'un an, le parquet de Paris a ouvert une enquête pour « mise en danger d'autrui et tromperie sur une prestation de service entraînant un danger pour la santé de l'homme », à la suite d'une plainte de l'association Respire, qui dénonçait la mauvaise qualité de l'air en sous-sol.

Une des sources de cette piètre qualité provient du freinage régulier des métros, même si les concentrations de particules fines varient beaucoup d'une station à l'autre. ■



# Bruno Le Maire promet une baisse des factures d'électricité

## ÉNERGIE

Alors que la campagne éclair pour les législatives démarre, Bruno Le Maire promet aux Français une baisse du tarif réglementé de l'électricité de 10 à 15 % en février prochain.

Une promesse facilitée par la baisse des prix très significative observée sur les marchés depuis la fin de la crise de l'énergie.

Sharon Wajsbrot

La bataille éclair pour les législatives est lancée et les promesses aussi. Mardi, au micro de BFMTV/RMC, le ministre de l'Économie Bruno Le Maire a assuré que les tarifs réglementés de vente de l'électricité (TRVE) baisseraient de 10 à 15 % en février prochain.

De quoi interrompre la hausse continue des prix, engagée depuis le début de la crise de l'énergie. Et compenser aussi, dans l'esprit des Français, l'annonce de la hausse des prix du gaz de 12 %, faite ce lundi par la Commission de régulation de l'énergie (CRE), à travers son « prix de référence » qui sert de taux directeur aux énergéticiens depuis la disparition des tarifs réglementés.

« C'est l'engagement que je prends ce matin. Parce que nous avons relancé le nucléaire. [...] Parce qu'on a investi sur les renouvelables. Parce que nous, nous croyons à l'indépendance de la France et à son indépendance énergétique, contrairement au Rassemblement national qui nous met pieds et poings liés dans les mains des pays du Golfe et de la Russie », a martelé Bruno Le Maire mardi.

Une marge pour augmenter à nouveau les taxes

Pour le gouvernement, cet engagement vise à marquer des points face au Rassemblement national, dans une campagne dont l'un des axes forts pourrait être le pouvoir d'achat. Surtout, pour l'exécutif, prendre un tel engagement n'est en réalité pas très difficile.

Tous les spécialistes s'accordent sur une très probable baisse des tarifs réglementés de vente de l'électricité, le fameux tarif bleu d'EDF, en début d'année prochaine compte tenu de la baisse des prix de marché observée ces derniers mois. Désormais, les contrats d'achat d'électricité à terme pour l'année 2025 se négocient à 73 euros le MWh, con-



Le prix du mégawattheure hors taxes, utilisé dans le calcul du tarif réglementé de vente de l'électricité, devrait baisser d'environ 20 % en début d'année, selon le patron d'ekwateur.

tre encore 90 euros le MWh en janvier dernier et 146 euros le MWh, il y a un an.

Calculée grâce à la moyenne des prix de l'électricité observée sur les marchés de gros en 2023 et 2024, le tarif réglementé de 2025 n'intégrera en outre plus les sommets de prix atteints en 2022.

« Si les tendances actuelles de marché se poursuivent, le prix du mégawattheure hors taxes, utilisé dans le calcul du tarif réglementé de vente de l'électricité, devrait baisser d'environ 20 % en début d'année », confirme Julien Tchernia, le président du fournisseur d'électricité et de gaz ekwateur. En promettant

une baisse de la facture limitée à 10 % ou 15 %, le gouvernement se laisse donc une marge de manœuvre conséquente pour poursuivre la normalisation des taxes sur l'électricité déjà engagée.

Ramenée à son niveau minimal pendant la crise de l'énergie, la TICFE (la taxe intérieure de consommation finale sur l'électricité) a augmenté en février dernier, passant d'un euro le MWh à 21 euros. Malgré cette hausse, elle reste encore très inférieure à son niveau d'avant-crise, soit 32 euros le MWh.

Pour alléger la charge pour des finances publiques très sollicitées par le bouclier tarifaire mis en place

ces dernières années, Bruno Le Maire n'a jamais fait mystère de sa volonté de ramener la situation à la normale, si les élections législatives le lui permettent.

Cette baisse des prix promise par le ministre de l'Économie ne remettra toutefois pas les compteurs à zéro pour les Français. En dépit du bouclier tarifaire mis en place par le gouvernement de Jean Castex et prolongé par la suite, le tarif réglementé de l'électricité a progressé de plus de 30 % depuis 2021. De fait, les prix de marché de gros de l'électricité restent largement au-dessus de leur niveau d'avant-crise. ■

## Bornes de recharge : une tarification jugée « opaque »

### ÉNERGIE

Transparence accrue, harmonisation des pratiques, aménagement du territoire...

L'Autorité de la concurrence préconise davantage de transparence.

Lionel Steinmann

Pas moins de 410 opérateurs de bornes de recharge sur la voie publique, et 92 sociétés proposant des cartes pour y avoir accès : le marché de la recharge pour voiture électrique en France connaît actuellement un foisonnement qui le prémunirait à court terme des risques d'entente sur le dos des consommateurs.

Mais cette multiplicité des acteurs annonce une consolidation, et c'est pour s'assurer que celle-ci « se passe dans de bonnes conditions », selon l'expression de son vice-président Thibaud Vergé, que l'Autorité de la concurrence s'est autosaisie pour dresser un panorama du secteur.

Il s'agit aussi, dans une activité qui n'existait pas il y a encore quelques années, de structurer et développer les bonnes pratiques. Et sur ce plan, un gros travail reste à faire, en particulier en ce qui concerne l'information des clients sur les prix.

Tarifications illisibles

Dans son avis publié mardi, l'Autorité fait le constat d'une tarification « particulièrement opaque ». Certains opérateurs de recharge calibrent leurs tarifs sur la base du kWh consommé, d'autres sur le nombre de minutes passées à la borne, marient ces deux paramètres, y ajoutent (ou pas) des frais de débuts et de fin de session...

Le prix n'est de surcroît pas le même si l'on paie à l'acte (une possibilité récemment généralisée sur les bornes rapides nouvellement installées), si l'on est un client enregistré par un réseau qui exploite la station (comme Ionity ou Tesla) ou si l'on y a accès via la carte d'un opérateur de mobilité (comme Chargemap). Par ailleurs, l'addition varie selon la puissance de la borne et la vitesse de charge que peut supporter la voiture.

Ce manque de transparence est un frein en amont de la recharge pour pouvoir comparer les prix, qui sont « difficilement anticipables », regrette l'avis, et pas systématiquement affichés. Et il est source de frustration ensuite, car le client n'est pas toujours informé immédiatement du prix qu'il a payé. Lorsqu'il passe par un opérateur de mobilité, un délai allant jusqu'à plusieurs jours peut s'écouler.

Pour apporter plus de clarté, l'Autorité préconise d'imposer à tous les acteurs une tarification de base au kWh. Sur les autoroutes, elle propose d'expérimenter l'installation de totems affichant les prix de la recharge sur différents niveaux de puissances pour les stations à proximité, comme cela se fait déjà pour les carburants, afin de favoriser la mise en concurrence.

Le client n'est pas toujours informé immédiatement du prix qu'il a payé.

Le délai peut aller jusqu'à plusieurs jours.

L'institution alerte également sur le futur développement du réseau, qui doit passer de 100.000 bornes publiques l'an dernier à 400.000 bornes en 2030. Pour éviter que la loi de l'offre et la demande ne concentre les investissements sur les zones denses et laisse des « zones blanches », l'Autorité propose l'établissement de schémas directeurs et un meilleur ciblage des aides publiques.

Le gendarme de la concurrence affirme enfin sa vigilance sur le développement de la technologie « plug and charge » (le véhicule et son propriétaire sont reconnus automatiquement par la borne). Cette fonctionnalité simplifie l'acte de recharge (plus besoin de sortir une carte), mais elle suppose que l'opérateur de mobilité a été désigné au préalable.

« Il faudra veiller à ce que cela soit du ressort du client, et non imposé par le constructeur de la voiture », explique le président de l'Autorité Benoît Coeuré. Face à des modèles où la tentation d'intégration verticale sera très forte, il faut protéger le choix du consommateur. ■

# Energies renouvelables : le producteur indépendant Unite change d'échelle grâce au fonds Ardian

## ÉNERGIE

Le fonds d'infrastructures Ardian entre en majorité au capital de Unite, un énergéticien familial lyonnais, numéro 4 de l'hydroélectricité en France, qui se développe dans le solaire.

Stéphane Frachet  
— Correspondant à Lyon

L'énergéticien Unite passe sous le contrôle du fonds français Ardian, l'un des géants mondiaux du capital investissement avec 166 mil-

liards d'euros d'actifs. Ardian intervient à travers son fonds Clean Energy Evergreen Fund, doté d'un milliard d'euros. Le montant de l'opération, qui porte sur une société rentable de 45 millions d'euros de chiffre d'affaires, n'est pas dévoilé.

Les actionnaires financiers précédents, à savoir Omnes, Bpifrance et Société Générale sortent ainsi qu'une trentaine d'actionnaires familiaux et proches de la famille Albanel. Cinq managers, dont Alexandre Albanel, président, et Stéphane Maureau, directeur général, réinvestissent dans cette PME dont ils conservent les commandes.

Unite est un énergéticien familial de 70 salariés qui conçoivent et

exploitent 60 installations. Fondé en 1985 par Hugues Albanel à partir d'Hydrowatt, Unite a été repris par son fils Alexandre qui l'a ouvert au solaire et à l'éolien, « en fonction des opportunités », dit-il.

Cette société implantée à Lyon, Nantes et Saint-Girons (Ariège), est, par exemple, l'un des pionniers de l'agrivoltaïsme grâce à des panneaux qui font de l'ombre aux pois-

4,5

MILLIONS D'EUROS  
Le chiffre d'affaires de l'énergéticien lyonnais, qui est rentable.

sons des piscicultures, avec une installation sur les bassins de Mezons (Landes) en 2011.

Depuis 2019, elle met l'accent sur les parcs solaires d'au moins 5 hectares. Dans ce domaine, Unite a réservé un millier d'hectares en Pologne. « Nous sommes en phase de test avant d'envisager un autre pays », dit Alexandre Albanel.

Pour l'instant, l'hydroélectricité reste la principale activité. Unite se revendique en 4<sup>e</sup> position derrière EDF, Engie à travers ses filiales Shem et CNR, et Hydrocop. « Elle prend du temps à développer en raison des contraintes environnementales », remarque le dirigeant, qui a opéré son dernier raccordement en début d'année au Parpaillon, pres de Briançon (Hautes-Alpes). En

toute quiétude et sans zadistes. Cette stratégie à pas feutrés est lente, mais déterminante : « Nous prenons toujours le pouls des territoires avant de passer au développement. Si un élu local est contre, on arrête les frus en respectant sa décision », souligne Alexandre Albanel, qui porte une dizaine de projets de 300 kW à 2 MW.

Plus de 1 milliard d'euros à investir

Sur la feuille de route de Unite, Ardian prévoit de financer 1,5 GWc (gigawatt-crête) de panneaux solaires et de turbines. Ce qui passera par le développement de 11 parcs solaires que Unite a remportés lors des derniers appels d'offres de la CRE, soit 140 MWc, sans compter

les centrales hydroélectriques en projet.

Pour une centrale solaire, on estime à 1 million d'euros le coût du MWc à installer : c'est moins cher pour un équipement au sol qu'en toiture. Dans l'hydroélectricité, le MWc requiert 3 à 4 millions d'euros. En clair, à court terme, l'entreprise et son nouvel actionnaire vont devoir mobiliser entre 1 et 1,5 milliard d'euros.

« Unite a un besoin substantiel d'investissements supplémentaires au cours des dix prochaines années », complète Benjamin Kennedy, directeur énergies renouvelables et infrastructures d'Ardian, qui dit préférer ces investissements progressifs plutôt qu'une mise de fonds frénétique au départ de l'aventure. ■



# Les fermes de données attisent les convoitises des acteurs de l'immobilier

● Foncières et promoteurs habituellement tournés vers des actifs traditionnels comme la logistique, le bureau ou le logement s'intéressent au marché porteur des data centers.

● S'ils ont des atouts pour s'y faire une place, ils se heurtent à la rareté du foncier, au problème du raccordement et à la nécessité de disposer de suffisamment de puissance électrique.

## IMMOBILIER

Elsa Dicharry

Les centres de données seront-ils une bulle d'oxygène dans la crise de l'immobilier ? Le marché des data centers « devrait croître de 10 % par an d'ici à 2035 sur le seul segment du stockage des données », anticipe Ludovic Castillo, président du directoire d'Altarea Commerce et chargé des nouvelles activités. Sans compter tous les besoins en espaces de calculs qui pourraient exploser avec le développement de l'intelligence artificielle (IA).

Pas étonnant dans ces conditions que des acteurs de l'immobilier traditionnel s'y intéressent et voient dans les fermes de données commerciales – au nombre de 260 environ aujourd'hui sur le territoire, selon Ernst & Young – une occasion de diversification. D'autant, note Anne Petitjean, avocate chez Herbert Smith Freehills, que « les actifs classiques de l'immobilier sont en déperdition. Il y a un désintérêt pour le bureau et les programmes résidentiels ont du mal à sortir ».

### Bâtiments clés en main

Certains promoteurs ou foncières étaient déjà venus un peu par hasard vers ce produit alternatif. « Historiquement, des entreprises comme Icade se sont retrouvées au bon endroit au bon moment et ont loué d'anciens bâtiments industriels ou locaux d'activité en Seine-Saint-Denis [le premier site de développement de cette activité en France, NDLR] pour des centres de données. Mais c'est l'opérateur qui se chargeait des raccordements électriques », raconte Séraphin Bravard, directeur data centers solutions France chez CBRE.

Aujourd'hui, certains professionnels de l'immobilier poussent la logique beaucoup plus loin. Et développent des bâtiments clés en main, neufs ou restructurés – adaptés à ces usages spécifiques et raccordés au réseau électrique. Des bâtiments qu'ils peuvent exploiter eux-mêmes ou confier à un exploitant. C'est le cas d'Altarea. Le promoteur et foncière commercial a acquis en septembre 2022 Nation Data Center, une jeune entreprise qui avait déjà deux projets en développement en portefeuille – l'un près de Rennes et l'autre de Rouen. Elle compte développer au total d'ici à 2030 une dizaine de data centers en colocation – c'est-à-

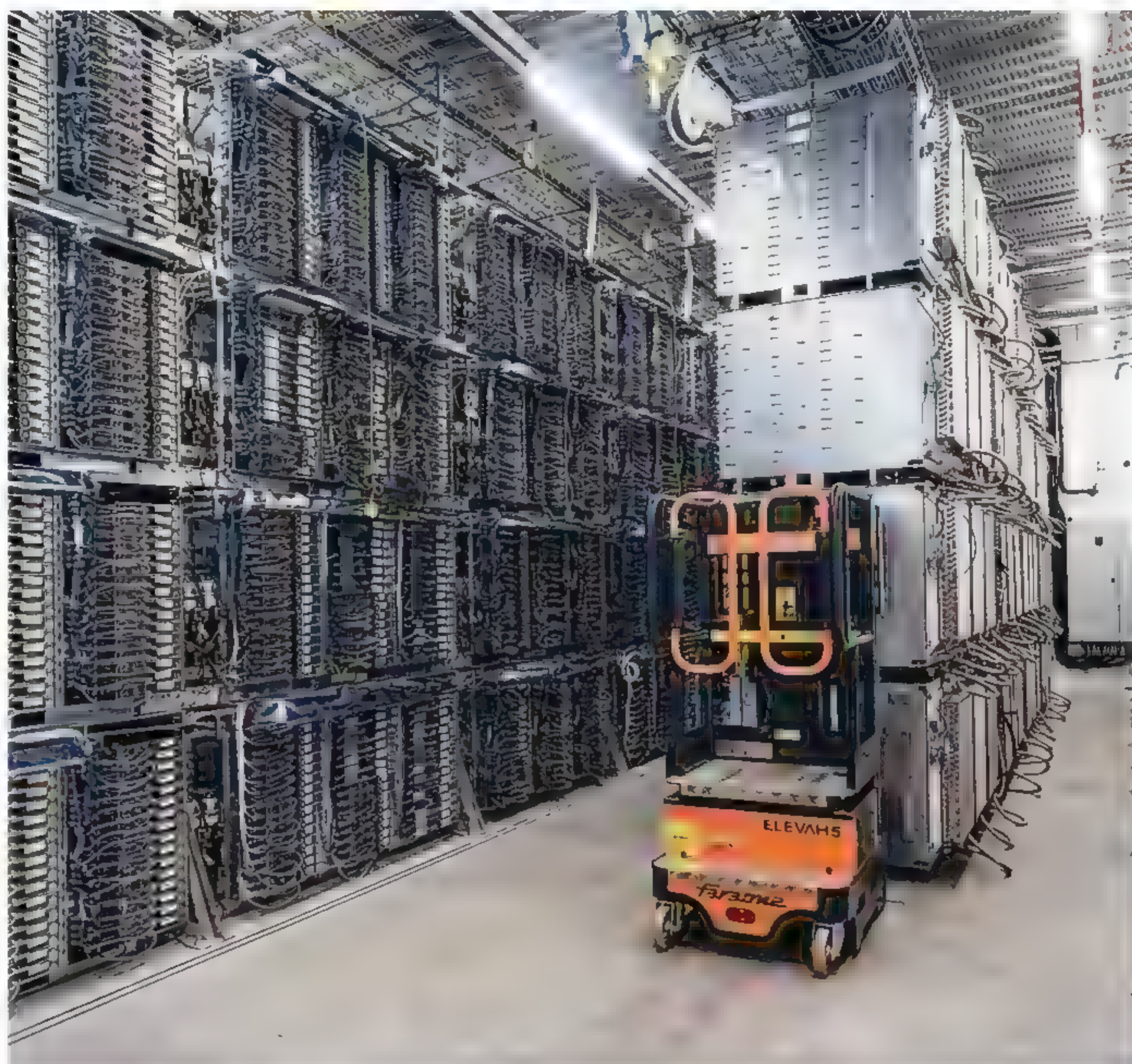
dire partager entre plusieurs entreprises – et entre deux et quatre grands centres dédiés à un opérateur unique. « Il y a aussi des entreprises de logistique qui sont en train de prendre une longueur d'avance » dans le secteur, note Simon Williams, directeur data centers chez JLL pour la France. Ou de tenter de s'y faire une place. C'est le cas du britannique Segro. Ou du belge Montea, qui a plusieurs projets dans l'Hexagone, mais n'a encore obtenu aucune autorisation.

L'américain Prologis – qui possède deux fermes en France –, a lui adopté « une démarche opportuniste », indique Cécile Tricault, sa directrice pour l'Europe du Sud. « Nous restons un investisseur mono-produit en logistique. Mais il nous arrive de répondre à la demande de certains clients sur des data centers, qui s'engagent sur des baux longs », explique-t-elle. « Il est logique que les acteurs de la logistique se positionnent sur ce marché en termes de localisation, ils sont basés sur des sites extra-urbains, bien connectés en termes de transports et en termes de fibre et d'électricité », note Lydia Brissy, directrice recherche Europe chez Savills. « L'enveloppe d'un data center est assez proche de celle d'un entrepôt », souligne aussi Cécile Tricault.

Les acteurs de l'immobilier traditionnel ont en outre une expertise pour aller chercher des terrains adaptés – l'un des grands défis – et des autorisations d'urbanisme. Or, souligne Simon Williams : « Obtenir un agrément pour un data center est vraiment un art. Il faut avoir une autorisation logistique dans le plan local d'urbanisme. Démontrer aux municipalités que vous avez tout fait dans les règles de l'art [du point de vue

**« Obtenir un agrément pour un data center est un art. Il faut démontrer aux municipalités que vous avez tout fait dans les règles » [du point de vue environnemental].**

**SIMON WILLIAMS**  
Directeur data centers chez JLL pour la France



La France compte aujourd'hui environ 260 data centers commerciaux, sans compter les data centers appartenant en propre à des entreprises. Photo Valentine Zeller/REA

environnemental, NDLR] : pense reutilisation des chaleurs fatales, respecte l'objectif ZAN de zéro artificialisation nette des sols... »

Il faut les convaincre de l'intérêt d'accueillir un centre sur leur territoire, plutôt qu'une activité industrielle, par exemple, plus directement pourvoyeuse d'emplois et moins consommatrice d'énergie. « Ce qui fait peur, c'est aussi le bruit généré et la potentielle pollution puisque les data centers utilisent des groupes électrogènes en cas de panne, qui pour beaucoup fonctionnent au fioul », remarque aussi Anne Petitjean. Pour ces projets, « la concertation avec le voisinage [en amont de l'opération, NDLR] est clé », poursuit-elle. Néanmoins, un data center peut-être considéré comme un « bon voisin » comparé à un site logistique avec son flot de camions. Reste, note Luc Merigneux, directeur France de Montea, que « par rapport à celui d'entrepôts, le développement de data centers comporte une complexité supplémentaire majeure qui est celle de l'apport d'énergie ».

Resultat, indique-t-il, alors qu'il faut déjà entre trois et quatre ans pour développer un entrepôt logistique, c'est entre cinq et sept ans pour un data center. « RTE croule sous les demandes de raccordement [pour les terrains non déjà raccordés, NDLR] et les délais de traitement des dossiers sont de plus en plus longs », ajoute-t-il. « Le temps des organismes parapublics n'est pas celui de l'IA », remarque pour sa part Anne Petitjean. Dernier sujet, qui incite Prologis à la prudence, les transformations technologiques rapides que peuvent connaître ces centres de données. « Les data centers ont déjà beaucoup évolué, et ils risquent d'évoluer encore », souligne Cécile Tricault. Qui sait si les bâtiments développés aujourd'hui conviendront aux besoins de demain, s'interroge-t-elle ? ■

## Marseille dit stop pour protéger son foncier économique

Face à l'afflux de projets de construction de centres de données, la municipalité marseillaise a pris les devants pour planifier et réguler les demandes.

**Paul Molga**  
— Correspondant à Marseille

« Allez "cloudier" ailleurs ! » Marseille a tranché : MRS5, le cinquième data center phocéen du leader mondial Digital Realty en chantier sur l'emplacement portuaire d'un ancien silo à sucre sera le dernier. Après l'adoption cet hiver par le conseil municipal d'une délibération encadrant leur installation, le message est relayé par la préfecture des Bouches-du-Rhône qui a fléchi du foncier disponible et bien alimenté en énergie et en eau à l'arrière du littoral, à Plan de Campagne, pour accueillir les futurs projets d'envergure.

Marseille doit faire face à l'arrivée massive des câbles sous-marins sur ses côtes idéales pour arroser l'Europe de données internet venant du monde entier. Fin avril, un 18<sup>e</sup> câble de fibre optique sous-marin qui transporte l'information d'un continent à l'autre a améri sur les plages du centre-ville.

### 4 % d'espace utile

D'ici l'an prochain, date de livraison du nouveau data center de Digital Realty – un investissement de 280 millions d'euros pour connecter simultanément 150 millions de ménages sur la même

video HD – 6 nouveaux câbles XXL de 320 terabits chacun seront encore branchés. La puissance totale de fibres connectées à Marseille atteindra alors un chiffre astronomique de 2 petabits et reliera directement une soixantaine de pays, dont l'Inde, et plus de 6 milliards d'utilisateurs. A cette échéance, Marseille aura la capacité de traiter 2 fois plus de données que Francfort, actuellement premier hub mondial.

Seulement voilà : les data centers consomment de l'énergie et de l'espace sans contrepartie équivalente en termes d'emplois. « Notre foncier économique est devenu rare à cause d'importantes pressions liées aux besoins en logement, en équipements publics, en espaces naturels, et à cause aussi de rétroactions de terrains de quelques familles », explique Laurent Lhardit, adjoint au maire de Marseille en charge de l'économie et de l'emploi.

### Tensions locales

Selon ses décomptes, la ville ne dispose que de 4 % de surface utile à son développement. Or d'ici 2030, le double de câbles optiques devraient encore être connectés au littoral, entraînant la création d'au moins 6 autres data centers.

Outre Digital Realty, l'américain Nautilus et un opérateur britannique sont déjà en discussion pour construire de nouvelles plateformes. Cette situation crée déjà des tensions, par exemple chez Ateliers de travaux électromécaniques du Midi. Cette société

spécialisée dans la maintenance industrielle de turbines et d'hélices de propulsion navale va devoir déménager à cause de l'arrivée du tramway dans les quartiers nord. Elle cherche 10 000 mètres carrés bien desservis, impossible pour l'heure à trouver à Marseille où réside l'essentiel de ses employés.

Le fléchage de la préfecture vers l'hinterland phocéen est le premier pas d'un schéma de développement que l'Etat veut métropolitain. Au lendemain de la délibération « anti-cloud » de la municipalité, une commission consultative a été créée auquel elle participe.

**Marseille milite pour une délocalisation dans l'hinterland pour préserver les terrains encore disponibles pour des activités à plus fort potentiel d'emploi.**

Outre la disponibilité foncière, elle met en avant les conflits d'appel de puissance électrique dans la ville où Enedis doit tout à la fois gérer la transition écologique du port avec l'électrification des navires à quai, celle des transports en commun et le développement démographique. Les besoins des projets de data centers répertoriés dans la ville équivalent à la consommation en électricité de 200 000 foyers. ■

## Un besoin difficile à combler en Europe

Les experts peinent à chiffrer avec précision les besoins à venir en data centers. Mais « ce que l'on sait déjà, c'est qu'en Europe, le trafic Internet va tripler à horizon 2027 alors que la capacité des data centers n'augmentera que de 27 % », indique Lydia Brissy, directrice recherche Europe chez Savills. « Il n'y a pas un marché en Europe qui soit suffisamment pourvu en data centers. C'est pour ça que les prix explosent. Et que les investisseurs y voient un marché très porteur », ajoute-t-elle. En outre, dans certaines métropoles où la puissance électrique manque – comme Berlin, Amsterdam, Londres et Dublin – les projets sont à l'arrêt, souligne-t-elle. Paris fait exception. « La France, grâce à son industrie nucléaire, produit plus d'énergie qu'elle n'en utilise. Et elle fait partie des pays d'Europe où l'énergie est la moins chère ». Deux immenses atouts.



# L'évolution des prix du luxe redevient une question stratégique

**LUXE**

Les marques ont fortement rehaussé leurs prix jusqu'à l'an passé.

Le ralentissement des ventes pousse certaines à changer de stratégie.

Virginie Jacobberger-Lavoué

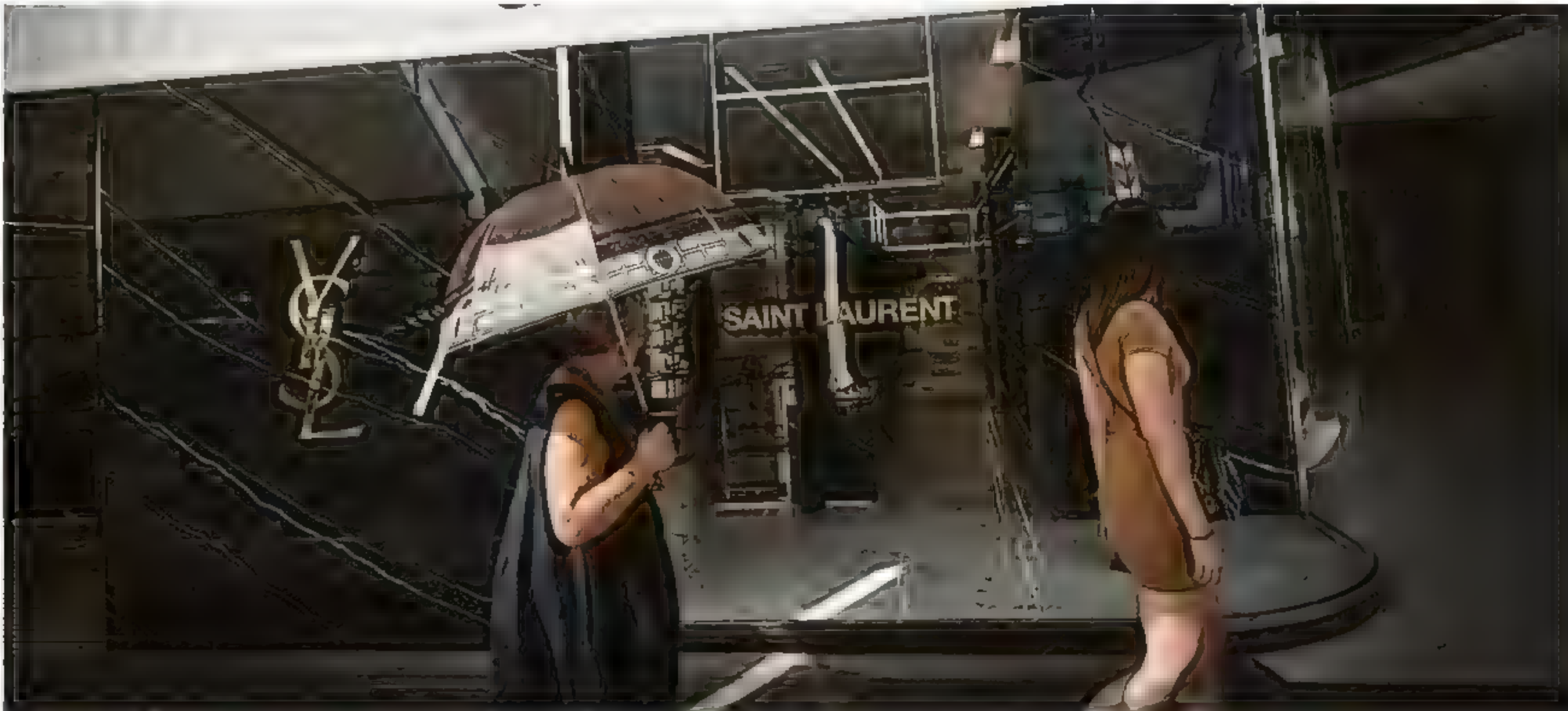
A Paris comme à New York ou Hong Kong, les clients du luxe ont rarement les yeux rivés sur les étiquettes. Néanmoins, après un peu plus de deux années de folle croissance aux allures de « Roaring Twenties », le marché des « biens personnels de luxe » (263 milliards d'euros), connaît un ralentissement depuis l'été dernier.

« Un peu partout dans le monde, la classe moyenne est fatiguée », observe Luca Solca, analyste chez Bernstein. Les clients « aspirationalnels » hésitent à ouvrir leur portefeuille alors que le luxe n'a jamais aussi cher.

**Hausses de 80 à 100 %**

Ces dernières années, beaucoup d'entreprises ont rehaussé leurs prix. Le sac 2.55 de Chanel a atteint 9.700 euros en Europe et franchi le cap des 10.000 euros sur d'autres marchés ; un seuil jusqu'ici dépassé seulement par le Birkin d'Hermès. Le Lady Dior de Dior est commercialisé à 5.400 euros, le Capucines à 5.300 euros chez Louis Vuitton, première marque de luxe et autre fleuron de LVMH (propriétaire des « Echos »). Le cabas en cuir Prada se vend à 4.200 euros.

Bruno Pavlovsky, président de la mode chez Chanel, décrit des ajustements de prix répétitifs, en « mars 2023, de 8 % en moyenne, en euros, puis encore récemment, il y a trois mois, de 6 % en moyenne ». Il le justifie en évoquant les pressions inflationnistes qui s'accroissent.



Selon Barclays, Saint Laurent a considérablement baissé ses prix en maroquinerie. Photo Jean-Claude Moschetti/REA

« Nous avons eu différentes phases de hausses de prix sous l'effet des variations de devises, mais surtout pour tenir compte de l'inflation qu'il a fallu refléter à la suite de l'évolution des coûts des matières premières ou du transport », rappelle Jean-Jacques Guiony, directeur financier de LVMH.

« Réviser les prix n'est plus un tabou, mais une nécessité, quand ceux-ci sont allés trop loin. »

THIERRY GILLIER  
Fondateur et codirigeant de Zadig & Voltaire

Axel Dumas, gérant d'Hermès, parle, lui, d'une politique de prix inchangée et « souvent incompressible ». La maroquinerie a connu au cours des « cinq dernières années, des hausses de prix de 80 %, voire 100 % sur certains modèles », souligne Martin Crepy, senior partner chez Simon Kucher.

La plupart des experts estiment que les marques de maroquinerie, horlogerie et joaillerie, peuvent encore « modérément » augmenter le prix des « pièces iconiques » ; en raison de leur « désirabilité » et leur valeur d'investissement. Il peut en effet avoir une nette plus-value à la revente. Carole Madjo, analyste chez Barclays, a constaté l'an passé de fortes hausses de prix sur le « quiet luxury ».

Mais un retournement pourrait s'amorcer. Le dirigeant d'une maison de mode italienne concède une

baisse des prix, non homogène, qui s'applique à la « saisonnalité des collections » et non aux best-sellers. En maroquinerie, Barclays relève, dans une note, que Saint Laurent (Kering) a baissé les prix de plusieurs sacs : « En France, le prix du petit sac Loulou est passé de 2.400 à 2.000 euros, soit -13 % ».

« Nous suivons les changements de prix pour diverses marques et n'avons remarqué, à ce jour, qu'une baisse de prix chez Saint Laurent », explique aux « Echos » Carole Madjo. Barclays a fait ce constat sur plusieurs références de sacs de la maison propriété de Kering ; et dans plusieurs pays (France, Royaume-Uni, États-Unis, Chine). L'analyste ne détermine cependant pas si cette mesure « pourrait potentiellement ouvrir la porte à d'autres initiatives de réduction de prix ». « Il y a une avalanche de rabais dans la

mode », pointe Luca Solca, évoquant les cas de Saint Laurent, ainsi que Burberry. Un autre expert parle de « contractions de prix » dans la catégorie soulier.

Dans le « luxe accessible », Thierry Gillier, fondateur et codirigeant de Zadig & Voltaire, estime que « réviser les prix n'est plus un tabou, mais une nécessité, quand ceux-ci sont allés trop loin ».

« L'essentiel, c'est de ne pas perdre le client », insiste-t-il. Comme d'autres, la maison a opéré des « ajustements » de prix sur certains looks.

Bien qu'il devrait connaître une croissance supérieure au marché des « biens personnels de luxe », le « luxe d'expérience » (voyages, spa, restaurants...) n'est pas épargné.

« Des maisons bordelaises et bourguignonnes de grands vins ont contracté leurs prix de parfois 15

au début de l'année », indique Clara Soppo Priso (Simon Kucher).

**Moins cher en France qu'en Chine**

Autre réalité post-pandémie, le lissage des prix, qui s'est toujours opéré en raison de la fluctuation des monnaies, tend à s'accroître, alors que le secteur veut davantage s'appuyer sur des clientèles locales, notamment en Asie, où les Chinois voyagent.

Il existe une nouvelle règle de différentiel de prix : longtemps, l'indice de prix du luxe reposait sur une équivalence d'un produit à 100 euros en France, proposé à 120 euros aux États-Unis, et 160 euros en Chine : « C'est désormais 130 pour la Chine », explique Martin Crepy. Dans un contexte de ralentissement qui pourrait se prolonger, le luxe est attentif à chaque client. ■

## Grippe aviaire : l'Europe commande un vaccin pour protéger les humains

**SANTÉ**

A la suite de cas de transmission de la grippe aviaire à l'homme aux États-Unis et en Amérique latine, l'Europe a passé un contrat pour 15 de ses États membres dont la France.

Myriam Chauvet

La lutte contre la grippe aviaire monte d'un cran. Vacciner les canards comme le fait la France depuis l'an dernier ne suffit plus, des cas de transmission à l'homme de la grippe aviaire ont conduit l'Europe à agir. Au nom de 15 États, dont la France, Bruxelles a conclu un contrat pour acheter 665.000 doses d'un vaccin permettant de faire barrage à la transmission humaine, avec une option pour plus, si besoin.

Plusieurs cas de transmission à l'homme ont été rapportés ces derniers mois, à la suite de contacts rapprochés avec des animaux contaminés, aux États-Unis (où 3 personnes ont été contaminées dans des élevages bovins), au Mexique (où la grippe aviaire a été détectée chez un homme décédé) et en

Australie. A début juin, l'Europe ne répertoriait encore aucun cas humain, mais préfère prévenir que guérir.

Le vaccin en question est celui du laboratoire australien CSL Seqirus. Le contrat a été annoncé mardi par la Commission européenne et par la filiale de CSL basée à Maidenhead (Royaume-Uni). La commande a été conclue par l'Autorité européenne de préparation et de réaction en cas d'urgence sanitaire (Hera), l'organisme de crise qui avait été créé lors de la pandémie sur le modèle de Barda, l'agence américaine de gestion des crises sanitaires.

**Contrat-cadre pluriannuel**

La commande d'Hera pour le compte des États membres a des airs de déjà-vu : l'Europe reprend, pour la grippe aviaire, la formule utilisée pour les achats de vaccins Covid au pic de la pandémie, à savoir un contrat-cadre pluriannuel. En l'occurrence, ce contrat aura une durée de quatre ans, et outre les 665.000 doses achetées ferme, il pose une option pour 40 millions de doses additionnelles.

Seront vaccinés, en priorité, les vétérinaires et les personnes travaillant dans les élevages, au contact des animaux à risque. Les États-Unis, le Canada et la Grande-Bretagne passent actuellement le

même type de commande. CSL a déjà reçu une commande américaine pour 4,8 millions de doses de vaccin contre la souche de grippe aviaire H5N1, qui touche à la fois les oiseaux et les bovins (80 élevages américains ont été touchés) et contamine le lait des vaches laitières. Il n'existe pour le moment aucun cas avéré de transmission de la grippe aviaire par le biais de la consommation de lait (le vecteur de contamination est le contact avec les vaches) et il n'existe aucun cas, à ce stade, de transmission d'humain à humain, mais la planète préfère prendre des précautions.

CSL Seqirus est le seul vaccin déjà approuvé en Europe pour la grippe de souche H5N1, qui est celle en cause dans la flambée actuelle de cas chez les animaux et dans les zoonoses (la transmission à l'homme) actuelles. Les 665.000

« Les vaccins seront fabriqués dans les sites européens de production de CSL Seqirus. »

CSL SEQIRUS

doses achetées dans l'immédiat par l'Europe « créeront un stock de vaccins disponibles pour une réponse pré-pandémique », a expliqué le laboratoire dans un communiqué mardi en précisant que « les vaccins seront fabriqués dans les sites européens de production de CSL Seqirus à Amsterdam et Liverpool [au Royaume-Uni, NDLR] qui [...] est un des plus grands sites d'Europe pour la production des vaccins contre la grippe saisonnière ».

Sur la base du stock de sécurité constitué par l'Europe avec ce contrat-cadre, chaque État pourra prélever selon ses besoins, en fonction des foyers de contamination qui pourraient apparaître à l'avenir. CSL démarre immédiatement les livraisons de doses en Europe, en commençant par la Finlande.

Les États-Unis envisagent un soutien financier aux essais cliniques par Moderna d'un vaccin à ARN messager (ARNm) contre la grippe aviaire. Le laboratoire britannique GSK et la biotech allemande CureVac développent également actuellement un vaccin ARNm contre la maladie. Car la grippe aviaire s'étend. Selon le réseau de surveillance de 27 pays européens, depuis le début de l'année il y aurait déjà eu cette année 522 foyers de contamination identifiés chez les oiseaux, sauvages ou d'élevage. ■

SFAX OUTLET

VENTES EXCEPTIONNELLES

HOMMES ET FEMMES

Franck Namani

DU JEUDI 13 JUIN  
AU SAMEDI 15 JUIN 2024  
DE 10H À 19H

10 RUE DE SONTAY - 75016 PARIS

a 2 minutes à pied de la station Victor Hugo  
et du park ing Indigo Victor Hugo



# Rubis échappe à une révolution de palais

ÉNERGIE

A une courte majorité, les actionnaires du spécialiste français de la logistique des hydrocarbures ont écarté les demandes de Patrick Molis.

Le président de CNN, qui est monté au capital de la société dans la foulée de Vincent Bolloré, demandait un profond renouvellement du conseil de surveillance.

Sharon Wajsbrot

L'intérêt porté par Vincent Bolloré à Rubis dont il est actionnaire depuis quelques mois à hauteur de 5 % du capital ne joue pas seulement sur l'attractivité de son cours de Bourse. Il aide visiblement aussi à remplir les rangs de son assemblée générale. « Vous êtes un peu plus nombreux que d'habitude », s'est amusé Jacques Riou, l'un des fondateurs et gérant commandité de Rubis, en ouvrant mardi l'assemblée générale des actionnaires du spécialiste français de la logistique des hydrocarbures.

Comme prévu, les actionnaires les plus remontés contre la gouvernance de Rubis ou la faiblesse de son cours de Bourse sont montés au créneau. L'investisseur canadien Ronald Samann, actionnaire à 5 % de Rubis, a d'abord regretté que « ces dernières années, des décisions d'investissement ont été prises sans en informer les "stakeholders" de la société ».

« Le débat normalement attendu n'a pas eu lieu. Je voudrais que ces choses-là évoluent », a-t-il demandé, faisant notamment référence aux investissements critiques de diversification de Rubis dans la production d'énergie solaire. Ce métier est

de fait très différent du cœur d'activité historique de Rubis, la distribution de produits énergétiques en France, en Afrique et aussi dans des îles parfois très exotiques.

Patrick Molis, le dirigeant et propriétaire de la Compagnie nationale de navigation (CNN), également détenteur de 5 % du capital de Rubis et à l'origine de résolutions déposées pour profondément renouveler son conseil de surveillance, jugé trop peu professionnel, a aussi pris le micro : « Ma démarche n'est ni hostile, ni brutale, ni agressive. Je ne suis pas un prédateur dans la mesure où Monsieur Gobin (gérant commandité de Rubis, NDLR) n'est pas vulnérable. La CNN n'a d'ailleurs pas déclenché les débats qui vous ont conduit à être si nombreux dans cette assemblée. La famille Dassault dans un courrier qui n'a pas été rendu public a fait valoir ses positions. Ils auraient dû être entendus. »

Sujets qui fâchent

Il a plaidé pour mettre sur la table, au sein d'un nouveau conseil de surveillance tous les sujets qui fâchent. La succession de Rubis d'abord, engagée avec l'entrée de la fille du fondateur Gilles Gobin, Clarisse Gobin-Swiecznik au sein de la gérance l'an dernier. Mais aussi la stratégie de diversification de Rubis dans les énergies vertes et la baisse du cours de Bourse.

Sur ce dernier sujet de nombreux actionnaires ont également demandé des comptes. « Je sais que le cours de Bourse a baissé, mais nous sommes sur une valeur pétrolière. Le monde a changé », a tenté de répondre Jacques Riou, sans convaincre.

La comparaison avec les valeurs pétrolières n'est en effet pas flatteuse pour Rubis dont le cours a atteint son plus bas niveau en onze ans, en octobre dernier, à 19,86 euros. « On ne produit pas de pétrole », a néanmoins tenté de clarifier Clarisse Gobin-Swiecznik.

La politique de rémunération des gérants commandités a aussi, comme l'an passé, suscité de vives



Une station-service Rubis au Kenya. Photo EPA/Daniel Irungu/MaxPPP

questions de la part de certains actionnaires. « Ces modalités sont pratiquées dans les hedge funds », a pointé l'un d'entre eux. Dans les années passées, les dividendes touchés par les gérants commandités de Rubis avaient porté leur rémunération aux plus hauts niveaux des patrons français. Cette année néanmoins, le cours de Bourse de Rubis ne permettra pas de versement de dividende aux associés commandités...

2,28 % du capital

Malgré ces critiques, le vote très attendu mardi n'a pas chamboulé les équilibres chez Rubis. L'investisseur canadien Ronald Samann a certes vu sa participation au conseil de surveillance de la société validée à une très large majorité mais ce n'est

pas le cas de Patrick Molis, ni des autres membres du conseil proposés par CNN. A une courte majorité ce dernier a été écarté.

Reste à connaître la stratégie que ce dernier va désormais choisir de poursuivre. Tout comme Vincent Bolloré et la famille Dassault, toujours actionnaires de Rubis à hauteur de 5 % chacun.

Avec Hermes et Michelin, Rubis fait partie des dernières sociétés du SBF120 à bénéficier du statut de commandite par actions. Une formule qui implique pour les commandités, une responsabilité illimitée, y compris sur leur patrimoine personnel mais qui offre peu de contre-pouvoirs pour les actionnaires. Or, chez Rubis, les fondateurs, commandités ne détiennent que 2,28 % du capital. ■

# Alerte sur l'auto-suffisance de la filière porcine en France

AGRICULTURE

Les éleveurs de porcs alertent sur la baisse de la production, qui profite aux importations.

Le porc était jusque-là la seule viande à répondre aux besoins du marché.

Dominique Chapuis

Après la volaille, le bœuf, c'est au tour de la filière porcine d'alerter sur la dégradation de la souveraineté alimentaire française. En l'espèce, on est encore loin de la situation de la volaille, avec un poulet sur deux importés dans l'Hexagone.

Mais l'auto-suffisance en porcs, même si elle reste à un niveau élevé, perd du terrain. « Nous étions la seule viande avec un taux d'auto-apvisionnement, qui soit égal à la consommation, relève Philippe Bizien, le président de l'interprofession Inaporc. Nous ne sommes pas sûr de le rester. »

Disparition d'élevages

En cause, le recul de la production, qui a atteint 10 % en trois ans. Un record lié à la disparition des élevages. La France compte encore 10.000 exploitations, mais les plus anciennes porcheries, faute d'investissements, ne trouvent pas de repreneur. En 2023, le recul de la production a atteint 4,8 %, soit 22 millions de porcs. Sur les 4 premiers mois de 2024, elle s'est stabilisée (+0,7 %), mais il n'y a pas de reprise.

La France reste le 3<sup>e</sup> producteur en Europe derrière l'Allemagne et l'Espagne. « Vu la vitesse où ça se dégrade, on pourrait rapidement sortir du podium », déplore François Vally, éleveur en Bretagne. Alors que le nombre de cochons tricolores se réduit, la consommation repart à la hausse en 2024 (+1,6 % sur janvier et février) dans un contexte de baisse pour les autres viandes. Même si la pluie ces dernières semaines n'est guère propice aux barbecues. Elle avait reculé en 2023 en volume, la volaille après l'épidémie de grippe aviaire, regagnant des parts de marché. L'inflation a aussi joué, avec une hausse des prix du cochon entre 10 % à 12 %.

Le porc reste toutefois la viande préférée des Français, avant tout sous forme de charcuterie (75 %), devant la volaille et le bœuf. « Les achats ont progressé sur ce début d'année, surtout concernant la consommation hors domicile, mais cela profite aux importations, pré-

cise Anne Richard, la directrice d'Inaporc. Dans la grande distribution, un produit sur cinq de charcuterie est importé. »

Hausse des importations

Résultat, la balance commerciale se dégrade, alors que la France importe plus qu'elle n'exporte. Sur les deux premiers mois de 2024, les importations ont ainsi progressé de 3,4 %. Ce qui représente 630 semi-remorques qui franchissent chaque semaine les frontières, dont la moitié en provenance d'Espagne. « La filière espagnole a mis en place des caisses de compensation entre l'aval et l'amont, ce qui lui permet d'exporter du jambon à bas prix en France, souligne Thierry Meyer, vice-président d'Inaporc. Il y a aussi du dumping à l'intérieur de l'Europe. »

Les éleveurs comptent sur la hausse des exportations (+2,4 % sur janvier et février) cette année, après l'accord avec la Chine. Lors de sa visite en France en mai, le président Xi Jinping a donné son agrément pour l'achat d'abats blancs, autrement dit des estomacs et des intestins de porcs, utilisés dans les soupes. « Cela devrait permettre d'augmenter de 10 % nos ventes vers la Chine aujourd'hui de 257 millions d'euros. Le pays est notre premier débouché, devant l'Italie », poursuit Thierry Meyer. Des pièces qui ne sont pas consommées en France, comme les oreilles ou les pieds.

Pour limiter un afflux d'importations à bas coûts, l'interprofession souhaite « consolider la production, et pas forcément l'augmenter », souligne Philippe Bizien, son président. Pour cela, Inaporc veut de lancer « une démarche de responsabilité sociétale », qui a impliqué l'ensemble des acteurs de la filière, éleveurs, charcuteries, enseignes, mais aussi des ONG. Appelée le « Porc demain », elle vise à restaurer l'offre de porcs français à 100 % d'ici 2035. Souveraineté alimentaire, attractivité, protection de l'environnement... Une multitude d'objectifs ont été définis. Parmi eux, un diagnostic de transmissibilité des élevages va être créé en 2025. La réduction des antibiotiques (-67 % en dix ans selon la filière) va se poursuivre, comme la teneur en nitrite dans la charcuterie. Les nouveaux bâtiments d'élevage devront tous être équipés d'un moyen de décarbonation. ■

## 3<sup>e</sup>

PRODUCTEUR DE PORC en Europe, la France est derrière l'Allemagne et l'Espagne.

## à suivre

### L'Ania fragilisé par plusieurs départs

**AGROALIMENTAIRE** L'association nationale des industries alimentaires (Ania), un des principaux lobbys du secteur, se retrouve fragilisé par les départs des industriels du lait et des brasseurs selon le média Contexte. La Fédération nationale des industries laitières (FNIL), qui rassemble 100 entreprises dont les poids lourds Lactalis, Danone, Savencia et Bel, était le premier contributeur de l'Ania, jusqu'à 20 % de son budget. L'organisation reproche « une baisse du service rendu [aux] adhérents ». Ces défections surviennent aussi alors que de plus en plus de lobbys agricoles et industriels émergent.

# FORUM SANTÉ 2025

## 20 JUIN 2024

8h30 - 11h30 PARIS

#sante2025

L'événement dédié aux professionnels de la santé.

En partenariat avec



# YesWeHack séduit le CAC 40

CYBERSÉCURITÉ

La jeune pousse, qui s'appuie sur une communauté de « hackers éthiques », vient de lever 26 millions d'euros.

Adrien Lelièvre

Lors du dernier salon VivaTech, la secrétaire d'Etat au Numérique, Marina Ferrari, a fait un point d'étape sur l'avancée du programme « Je choisis la French Tech », qui incite les grands groupes à acheter les solutions développées par les start-up tricolores. YesWeHack, une plateforme logicielle de cybersécurité, n'a pas vraiment besoin d'aide pour y parvenir. « Nous travaillons avec 70 % du CAC40 », lâche crânement son fondateur Guillaume Vassault-Houlière, qui est un pilier de la communauté française des hackers. YesWeHack revendique plus de 500

clients, dont des licornes (Doctolib, BlaBlaCar et Contentsquare), le ministère des Armées ou le gouvernement de Singapour. Les solutions logicielles sur abonnement sont fréquentes dans le monde de la cybersécurité. Mais celle de YesWeHack est particulièrement originale. Née en 2015, la jeune pousse est un spécialiste du « bug bounty ». Un terme un peu barbare qui signifie qu'elle mobilise une communauté de hackers réputés éthiques pour auditer et tester la surface d'attaque de ses clients (sites, applis, objets connectés) et signaler d'éventuelles failles. « La diversité de cette communauté fait que nous pouvons couvrir presque tous les risques et avec des approches différentes », insiste le patron.

**Primes pour les hackers**  
A l'image des chasseurs de primes du « Far West » qui traquaient les criminels, les hackers de la plateforme touchent une récompense financière pour leurs services rendus à la sécurité informatique. « Les primes oscillent entre 50 et 100.000 euros », détaille Guillaume

Vassault-Houlière. Le montant est défini par les clients de la start-up et dépend de la criticité ou de la vulnérabilité découverte. Si ces sommes peuvent paraître élevées, elles ne sont rien par rapport aux rançons que doivent discrètement payer certaines entreprises victimes d'attaques et dont la réputation pourrait être sérieusement entachée si la nouvelle devenait publique... Au total, YesWeHack indique fédérer plusieurs dizaines de milliers de hackers dans le monde. Un modèle collaboratif qui aide à répondre de façon agile aux besoins des clients et permet de faire face à la hausse du volume des menaces. Selon les circonstances, la start-up lance des programmes de bug bounty privés (avec des hackers triés sur le volet) ou public, comme elle l'a fait en 2023 avec FranceConnect. Il existe des garde-fous pour certaines thématiques sensibles. Il y a un système de traçabilité des primes

pour l'antiterrorisme ou l'antiterrorisme d'argent. Les hackers doivent fournir une carte d'identité ou un passeport pour récupérer leur argent », précise le dirigeant. Pour continuer sur sa lancée, YesWeHack a bouclé une levée de fonds de 26 millions d'euros menée par Wendel. Par ailleurs, la jeune pousse, qui compte 110 salariés, accueille Renaud Deraison, cofondateur de Tenable et conseiller de Wendel Growth, au sein de son conseil d'administration. Depuis sa dernière levée de fonds en 2021 (16 millions d'euros), la société, présente dans neuf pays, assure avoir multiplié par six le nombre des clients qui lui paient un abonnement. Dans un marché de la cybersécurité moins à la fête depuis quelques mois, YesWeHack tire son épingle du jeu en signant la deuxième plus grosse levée de fonds de 2024 après Zama (67 millions d'euros) et confirme qu'elle fait partie des locomotives de l'écosystème ■



YesWeHack revendique plus de 500 clients dont Doctolib, BlaBlaCar ou encore le ministère des Armées. Photo Shutterstock

## Blockchain : Spiko dans les pas de BlackRock

FINTech

Fondée en 2023, cette fintech lance deux fonds monétaires tokenisés dans l'UE.

Charlie Perreau

Le monde de la crypto a enchaîné les bonnes nouvelles depuis le début de l'année, après des mois agités. En janvier, les ETF sur le bitcoin ont été autorisés par la Securities and Exchange Commission, le gendarme américain. En quelques heures, les 11 premiers fonds indiciels entrés à Wall Street ont atteint près de 1,5 milliard de dollars, un franc succès. Début avril, BlackRock a lancé son premier fonds tokenisé émis sur la blockchain Ethereum. Son objectif ? Permettre aux investisseurs qualifiés de percevoir des rendements en dollars issus de liquidités ou de bons du Trésor américain. De quoi légitimer encore plus cette technologie sous-jacente aux cryptomonnaies auprès de la finance traditionnelle. Le timing est donc parfait pour Spiko, start-up française qui annonce le lancement de deux fonds monétaires tokenisés dans l'Union européenne et une levée de fonds de 4 millions d'euros menée par le fonds de capital-risque First aux côtés de Blockwall, Kima, Financière Saint James, Bpifrance et de plusieurs business angels.

Mettre un fonds sur une blockchain publique comme Ethereum a plusieurs avantages : réduire le nombre d'intermédiaires (donc facturer moins cher), abaisser le ticket minimum d'entrée, rendre les échanges disponibles 24 h 24 et 7j/7. Le ticket d'entrée minimum pour les fonds de Spiko est de 1 000 euros ou dollars contre... 5 millions pour BlackRock (qui ne peut pas s'adresser au grand public). La fintech cible particulièrement les start-up, TPE-PME, et même les particuliers, qui souhaitent placer leur épargne ou trésorerie ailleurs que sur des livrets A ou comptes à terme. Faut-il encore que ce soit une préoccupation pour les entreprises et consommateurs... « Il y a un regain d'intérêt pour les comptes à terme », souligne Paul-Adrien Hyppolite, cofondateur de la jeune pousse, qui estime que Spiko a un meilleur rendement que

la plupart des banques. « Quand une entreprise met de l'argent sur un compte à terme, elle ne peut pas le récupérer quand elle veut », illustre Frédéric Montagnon. Sans compter que tous les acteurs financiers ne proposent pas ce produit mais en profitent pour se rémunérer sur les dépôts de leurs clients. Quid de la baisse des taux qui vient d'être amorcée par la Banque centrale européenne ? « Tant que les taux sont à plus de 1,5 %, il est intéressant de placer son cash. On va être au-dessus des 2 % encore plusieurs années », estime Paul-Adrien Hyppolite, ancien de la direction générale du Trésor chargée de la réglementation des marchés actions. Spiko, qui a développé une infrastructure d'émission, de gestion et de distribution d'instruments financiers tokenisés, se pose aussi en alternative aux stablecoins, ces fameuses cryptomonnaies au cours stable, qui font encore relativement peur aux entreprises et particuliers. Les fonds Spiko sont opérés par Twenty First Capital en qualité de société de gestion et Caceis (filiale du Crédit Agricole) comme banque depositaire. « Cela envoie un signal fort et prouve la volonté des acteurs comme Caceis de s'investir davantage dans ce secteur », souligne Matthieu Lucchesi, avocat chez Gide, qui a accompagné Spiko dans la structuration juridique de ses fonds.

**La fintech amorce une levée de fonds de 4 millions d'euros.**

Spiko profite aussi de l'avance réglementaire française grâce à une ordonnance de 2017 qui a défini un régime juridique adapté pour le transfert de propriété de titres financiers via la blockchain. Mais depuis cette petite révolution, la tokenisation de la finance n'a pas eu lieu. « Aujourd'hui les liens sont plus forts entre les acteurs crypto et les acteurs traditionnels », estime Matthieu Lucchesi. « La hausse des taux a rendu les fonds monétaires plus attractifs. Et des acteurs comme Franklin Templeton, BlackRock et Fidelity regardent de près ces sujets de tokenisation », souligne Paul-Adrien Hyppolite. La Commission européenne s'y intéresse aussi. Elle a organisé en début de semaine un atelier avec des acteurs traditionnels dont BlackRock et BNP Paribas sur ce sujet. ■

## «Les Echos de l'IA», votre nouveau podcast hebdomadaire dédié à l'intelligence artificielle.

Finance, médecine, culture, tech... Chaque semaine, écoutez l'interview d'un professionnel qui raconte comment l'intelligence artificielle transforme son quotidien et la manière dont il conçoit son métier.



Retrouvez tous les épisodes sur :

[lesechos.fr/podcasts](https://lesechos.fr/podcasts)

Et sur toutes les plateformes de podcast



**Les Echos**  
Prenez un temps d'avance



# Atos : David Layani met hors jeu Daniel

- Lundi soir, à l'issue d'un ultime round de négociations, le conseil d'administration du fleuron informatique a basculé en faveur de l'offre des créanciers obligataires alliés au premier actionnaire du groupe.
- Atos est plombé par 4,8 milliards d'euros de dette.

## INFORMATIQUE

Anne Drif

C'est niet. Atos ne tombera pas sous le pavillon du milliardaire tchèque Daniel Kretinsky. Malgré d'ultimes coups de pression, le conseil d'administration du géant informatique de 94 000 collaborateurs a écarté lundi soir l'offre de la figure montante du capitalisme européen qui a bâti sa fortune dans les énergies fossiles et le gazoduc Eustream et à qui jusqu'à présent rien ne résiste, de Fnac Darty à Casino, Thyssenkrupp et Royal Mail. Pour la seconde fois, l'homme d'affaires se sera vu fermer la porte d'Atos, après son échec en février et malgré des mois de négociations, de sa tentative de reprise de l'infogérance d'Atos.

De report en report, d'indécisions et tentatives de retournement d'alliances de tous bords, David Layani l'a définitivement emporté. À l'issue d'un dernier ajournement post-élections européennes, le conseil s'est décidé à ouvrir des négociations privilégiées avec le premier actionnaire d'Atos et patron de Onepoint, allié aux hedge funds et créanciers obligataires.

« Aujourd'hui marque une étape importante dans notre processus de restructuration financière. Une solution a émergé, mieux orientée en matière d'intérêt des parties prenantes de la société, en particulier de ses salariés et de ses clients », a commenté Jean-Pierre Mustier, le président du conseil d'administration d'Atos. « Cette solution nous donne un chemin clair pour parvenir à un accord définitif de restructuration financière d'ici juillet », a ajouté l'ancien patron d'UniCredit, appelé à la rescousse en octobre après des mois d'errance du géant informatique.

### Une structure de capital « plus solide »

« La proposition reçue par le consortium Onepoint est la mieux orientée en matière d'intérêt social de la société, en particulier de ses employés et de ses clients », a détaillé Atos mardi matin. David Layani est plus affirmatif sur la préservation de l'intégrité de 100 % du groupe et écarte tout découpage, à la différence de Daniel Kretinsky.

Le conseil d'administration a jugé l'offre de son premier actionnaire « conforme aux paramètres financiers ». Il estime même qu'elle « assure une structure de capital plus

solide » que celle du milliardaire tchèque soutenu pourtant par BNP Paribas et d'autres banques françaises. Daniel Kretinsky investissait par exemple 500 millions d'euros en capital au jour 1, mais pour redistribuer un montant équivalent afin de rembourser les créanciers. Et jusqu'à plus de 2 milliards de produits de cession auraient été fléchés vers les créanciers.

« L'offre du milliardaire tchèque était très courte en liquidité, dans les deux années qui viennent, elle en assurait moitié moins au groupe sans cessions, analyse un connaisseur du dossier. Sur ce point aussi Daniel Kretinsky a essayé d'être trop intelligent, commente-t-il. Mais au moins il a servi à Atos à optimiser les termes côté Onepoint. »

### L'alliance formée par les créanciers obligataires et David Layani promet de réduire de 60 % la dette d'Atos

L'alliance formée par les créanciers obligataires et David Layani promet, elle, au final de réduire de 60 % (2,9 milliards) la dette de 4,8 milliards d'euros qui plombe Atos et d'apporter 1,75 milliard de liquidités supplémentaires (dont 250 millions en nouveaux fonds propres), là où le géant informatique voulait en effacer 67 % (3,2 milliards d'euros) et injecter 1,7 milliard d'argent frais. Et une redistribution des produits de la vente n'est envisagée que si la trésorerie d'Atos dépasse les 900 millions d'euros.

Critère décisif enfin, la proposition de son premier actionnaire allié aux hedge funds et gérants d'épargne, « bénéficie du soutien d'un grand nombre de créanciers financiers », souligne Atos. Elle « assure ainsi avec plus de certitude la conclusion d'un accord définitif de restructuration financière ».

Depuis la mise au jour d'erreurs comptables en 2021, Atos s'est enfoncé toujours plus bas. Jusqu'à atteindre un point de non-retour, alors que son cours s'est effondré et dépasse désormais à peine 1 euro : l'ex-fleuron informatique doit trouver un accord d'ici juillet s'il veut clore sa procédure de négociation amiable avec ses créanciers, sinon il basculera dans une procédure judiciaire bien plus dure, avec un risque très fort de déperdition de clients. Des lors, « la certitude d'exécution était un élément déterminant », laissait-on entendre dans l'entourage d'Atos quelques heures avant le conseil.

Dès le dimanche 2 juin, le premier actionnaire d'Atos avait fait pencher la balance : il s'est rallié à la position du noyau dur des hedge funds et des obligataires, propriétaires virtuels avec les banques d'Atos depuis sa descente aux enfers.

### Minorité de blocage

Un appui déterminant pour que le sauvetage du groupe ait des chances de passer, le plan choisi doit bénéficier d'un « soutien suffisant » des créanciers afin de pouvoir ensuite déclencher la sauvegarde accélérée, validée, elle, aux deux tiers.

Dans les précédents Casino et Orpea, la barre était fixée à 30 % de la dette, l'équivalent d'une minorité de blocage. David Layani était ainsi déjà assuré d'avoir l'appui de 36 % chez les obligataires du comité de

négociation, voire de plus de 60 % au sens large. Peu importe combien il investissait. « Son argent ne nous intéresse pas, ce que nous cherchons c'est un industriel au capital pour opérer le retournement », estimaient des créanciers.

Pour avoir repris Casino à l'arraché en retournant l'alliance entre Attestor et le clan Niel-Pigasse-Zouari, Daniel Kretinsky connaissait probablement les règles mieux que quiconque. Ses dernières tentatives pour renverser la table après avoir rallié le hedge funds Attestor et BNP Paribas, lui ont permis de convaincre des banques françaises, voire de revendiquer le soutien de banques internationales comme Commerzbank. Mais il s'est heurté au veto du noyau de hedge funds et créanciers obligataires.

### Dilution massive

Atos, l'homme d'affaires tchèque n'en faisait cependant visiblement pas une affaire personnelle. Il n'est monté vraiment au front qu'en dernière ligne droite, déléguant les premières négociations à ses lieutenants. En parallèle il s'arrogeait Royal Mail et atterrissait chez Thyssenkrupp. « Nous sommes utiles aux négociations. Atos, c'est un "must have", pas un "must do" », glissait-on du côté de l'homme d'affaires tchèque.

Pour David Layani, ça l'était bien plus. Le premier actionnaire d'Atos jouait son va-tout. Le patron de Onepoint aura mis vingt mois

depuis son offre pour mettre la main sur le groupe informatique. Il n'aura certes plus à mettre que 20 millions d'euros à titre personnel, pour 21 % du capital avec son groupe, Butler et Econocom, là où il avait été éconduit après une offre de 4,2 milliards d'euros sur la seule activité numérique.

Sauf qu'entre-temps, il a perdu une partie de sa mise de départ pour racheter ses 11,4 % dans Atos : depuis qu'il a franchi les 5 % fin octobre, le cours d'Atos a été divisé par 5. Et dans la restructuration qui s'ouvre, les actionnaires sont promus à une « dilution massive ».

Les premiers vainqueurs ce lundi soir, en réalité, ce sont les hedge funds et créanciers obligataires qui vont prendre les clés d'Atos, sous la direction de DE Shaw, Boursard & Gavaudan, Tresidor, Syquant, SPG, Fidera, Blackrock et AG2R. Daniel Kretinsky les menaçait d'un effacement de dette massif de plus de 4 milliards d'euros sans participation au capital. Désormais ils limitent l'écrasement de dette à 2,9 milliards et peuvent espérer récupérer 40 à 100 % de leur mise. Une petite revanche sur la restructuration de Casino. La part de l'homme d'affaires tchèque est loin d'être gagnée. Gouvernance, due diligence, rôle de David Layani, taux d'intérêt jugés usuraires... D'ici juillet, c'est une autre bataille pour l'avenir d'Atos.

Lire l'enquête page 12 et « Crible » page 32

## « Nous serons vigilants à ce que les actifs sensibles ne soient pas bradés »

Propos recueillis par Gwénédile Barzic, Florian Dèbes et A. D.

Vous l'avez emporté au finish face à Daniel Kretinsky, quel est votre ressenti ?

Je ne suis pas dans l'état d'esprit de la victoire. Ma préoccupation est l'étape d'après. Nous entrons dans une phase active de discussions pour finaliser l'accord. Le corps social, les clients d'Atos sont dans l'attente depuis trop longtemps d'une ligne claire. La procédure de conciliation a déjà beaucoup duré. Les salariés ont été très engagés, je les remercie. Je suis concentré sur la responsabilité qui est la mienne pour tout mettre en œuvre pour aboutir à un accord définitif et être en mesure de déployer le projet OneAtos. Je constate qu'à la fin tout le monde s'est retrouvé, y compris les banques autour de la préservation de l'intégrité du groupe. C'est un critère déterminant.

Combien allez-vous investir personnellement ? Votre engagement paraît en fin de compte limité.

Nous allons investir 175 millions d'euros avec nos partenaires, dont entre 75 et 100 millions par Onepoint, un montant similaire à ce que nous avons déjà investi. Si cela était nécessaire, cela démontre notre niveau d'engagement et notre attachement à la transformation et au développement d'Atos.

Vous ne publiez pas vos comptes. En revanche vous avez mené à travers Onepoint une série d'acquisitions. Des questions peuvent se poser sur la

**DAVID LAYANI**  
Président fondateur  
de Onepoint

santé financière et l'endettement du futur actionnaire de référence d'Atos ?

Comme de nombreux groupes familiaux ! OnePoint dégage une rentabilité proche de 10 % par an, et notre niveau d'endettement est à 1,7 fois l'Ebitda. Nous avons renforcé nos fonds propres avec Carlyle. Onepoint est une entreprise saine et en croissance.

Vous évoquez l'intégrité du groupe. Vous-même aviez une autre vision et étiez prêt à scinder le groupe en écartant l'infogérance il y a deux ans ? Je me suis inscrit dans les projets de la direction d'Atos, qui considérait que la scission apporterait plus de valeur tout en permettant à la société de sortir d'une crise financière. La réalité a été totalement différente. En montant à bord d'Atos, nous nous sommes rendu compte que ce qui était perçu comme une faiblesse devait être une force. Préserver l'intégrité de l'entreprise, c'est préserver le deuxième acteur mondial dans un marché en croissance, en s'appuyant sur ses gros contrats d'infrastructure et d'infogérance pour pouvoir anticiper la demande des clients dans leur transformation cloud et IA dans un environnement sécurisé, qui doivent diriger tout nouveau business de l'entreprise. C'est très positif, de nombreux talents veulent revenir pour participer à cette aventure entrepreneuriale unique.

Des plans sociaux sont en cours, que promettez-vous aux salariés ?

Il y a des actions engagées, que nous allons suivre de près. Notre ambition est de garder le maximum de collaborateurs en priorisant les formations pour les accompagner vers toutes les technologies et les savoir-faire en plein développement autour du cloud. Nous nous sommes engagés à être créateurs de 2 000 emplois nets en France sur 5 ans.

Des cessions sont engagées sur les actifs liés à la défense et au nucléaire. Avez-vous des lignes rouges ?

Nous sommes un partenaire de l'Etat depuis vingt ans. Nous ferons tout pour sanctuariser la partie des actifs dits ultrasensibles, mais nous serons très vigilants à ce qu'ils ne soient pas bradés. Nous comprenons que les pouvoirs publics, qui sont nos interlocuteurs, travaillent avec des acteurs

privés pour finaliser ces acquisitions à travers un consortium. Tout n'est pas néanmoins acceptable sur le plan financier au nom de la souveraineté si elle vient servir d'autres intérêts.

Etes-vous prêts aussi à céder Worldgrid et perdre un volant de grands clients comme EDF ?

Worldgrid est un très bel actif. Si EDF ou l'un de ses partenaires souhaite acheter ce fournisseur de logiciels pour les centrales et si c'est la solution pour maintenir la sécurité industrielle des systèmes du parc nucléaire, nous ne nous y opposerons pas. Nous sommes un partenaire de l'Etat, EDF est l'un des tout premiers clients d'Atos, comme de Onepoint.

Votre projet a été approuvé. Mais on dit qu'il est avant tout celui des hedge funds et des porteurs obligataires. Et des taux jugés quasi usuraires vont devoir être payés par Atos ?

C'est l'objet même des discussions qui s'ouvrent des aujourd'hui avec l'entreprise et les créanciers. Nous sommes les seuls actionnaires de long terme. A un moment, il y aura une recomposition du capital et nous nous sommes clairement engagés à rester. Les fonds en revanche sont libres de partir à un moment donné, c'est leur nature.

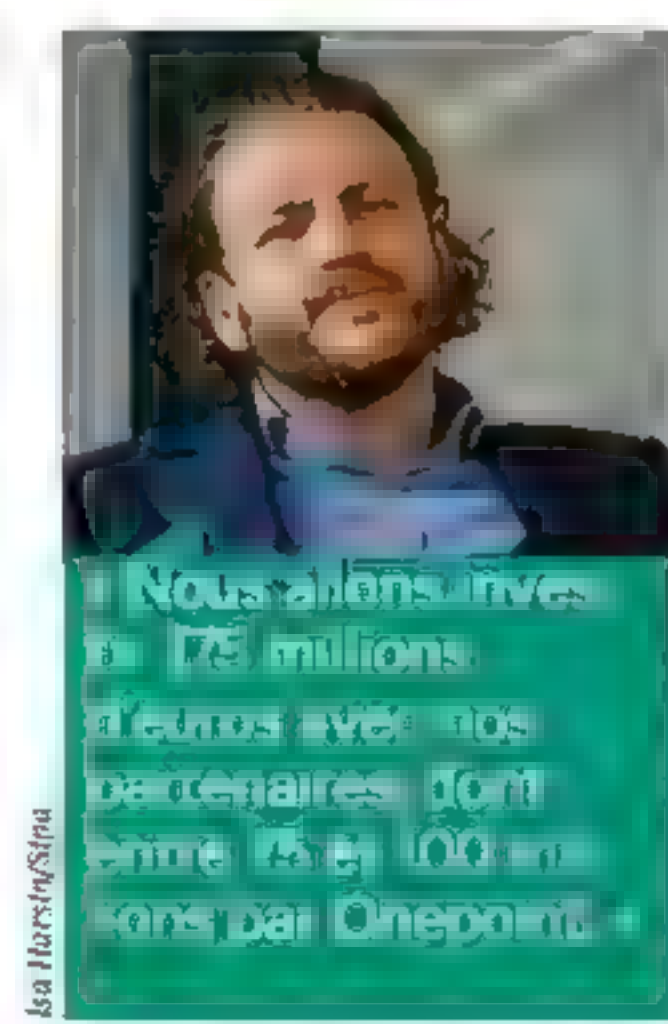
Et après ? Comptez-vous fusionner Atos et Onepoint ? La question est clairement posée. Mais nous nous laissons d'abord deux ans pour redresser la barre d'Atos et sécuriser son développement. Nous évaluerons ensuite la pertinence de cette option. ■



Depuis la mise au jour d'erreurs comptables en 2021, Atos s'est enfoncé

« Aujourd'hui marque une étape importante dans notre processus de restructuration financière. Une solution a émergé, mieux orientée en matière d'intérêt des parties prenantes de la société, en particulier de ses salariés et de ses clients. »

JEAN-PIERRE MUSTIER  
Président du conseil  
d'administration d'Atos



Isa Harter/Sipa







# L'économie sociale et solidaire en quête d'un nouveau souffle

- Alors que s'ouvre ce mercredi le congrès annuel de l'ESS, dans le cadre des dix ans de la loi de 2014, le secteur déplore toujours un manque de visibilité et d'accès au financement.
- De plus en plus d'entreprises s'engagent pourtant sur ce chemin compliqué, alliant économie et intérêt collectif

## SOCIAL

Marion Kindermans

Alors que l'économie sociale et solidaire (ESS) fête cet été les dix ans de la loi de juillet 2014, qui a pour la première fois encadré juridiquement le secteur, l'heure est à la quête d'un nouveau souffle. L'ESS cherche encore sa place dans le paysage économique. Les espoirs se tournent vers Benoît Hamon, ex-ministre et candidat socialiste à la présidentielle de 2017, qui prend ce mercredi la tête d'ESS France, l'instance représentative nationale, lors de son congrès annuel à Paris. Une personnalité emblématique, à l'origine de la loi qui porte son nom, et qui a pris le virage de l'entrepreneuriat en dirigeant Singa Global, une ONG de soutien aux réfugiés.

Le chantier est vaste. Même si le secteur a le vent en poupe, porté par les enjeux environnementaux et sociaux, il reste « encore à la périphérie de l'économie », déplore Benoît Hamon. Aujourd'hui, l'ESS se compose de quelque 200.000 associations, fédérations, mutuelles, coopératives, entreprises, ateliers d'insertion, qui se rejoignent par leur finalité d'utilité sociale et une lucrativité encadrée. Disparates, l'écosystème est à majorité composé d'acteurs de moins de 20 salariés, mais intègre aussi des poids lourds comme Group Up (ex-Chèque Déjeuner) dans les Hauts-de-Seine et le parisien Arnes consacré à l'insertion par l'activité économique, ainsi que des banques comme le Crédit Coopératif.

### Dix pourcents du PIB

Le secteur pèse 10 % du PIB et emploie 2,5 millions de salariés, soit un salarié privé sur sept. « C'est une force considérable sur le plan économique, que ce soit pour les crèches, l'aide à domicile, le medico-social. Tous les jours, les Français sont en contact avec ces structures », appuie Hugues Vidor, président de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (Udes), qui insiste sur « leur rôle de proximité dans les territoires ».

Le modèle infuse de plus en plus l'économie « classique ». Des sociétés commerciales s'ouvrent aux vi-

sées de l'ESS, grâce notamment à l'agrément d'Entreprise solidaire d'utilité sociale (Esus), créé par la loi de juillet 2014. Les critères sont exigeants : plafonds de rémunération, moindre écart des salaires et, surtout, preuve que la rentabilité passe après l'utilité sociale. Selon Bercy, environ 3.000 agréments ont été accordés au total à des associations, coopératives ou entreprises.

Vesto, une société anonyme du Val-de-Marne qui reconditionne du matériel pour la restauration, en fait partie. « Ce n'est pas un engagement fait pour toutes les entreprises. Il faut prouver que l'utilité sociale dégrade la rentabilité ; ce n'est pas rien », prévient Bastien Rambaud, son fondateur, qui, fort de 38 salariés, vise 3,5 millions d'euros de ventes en 2024 et assume « jongler entre le 100 % compétitif et le 100 % solidaire ».

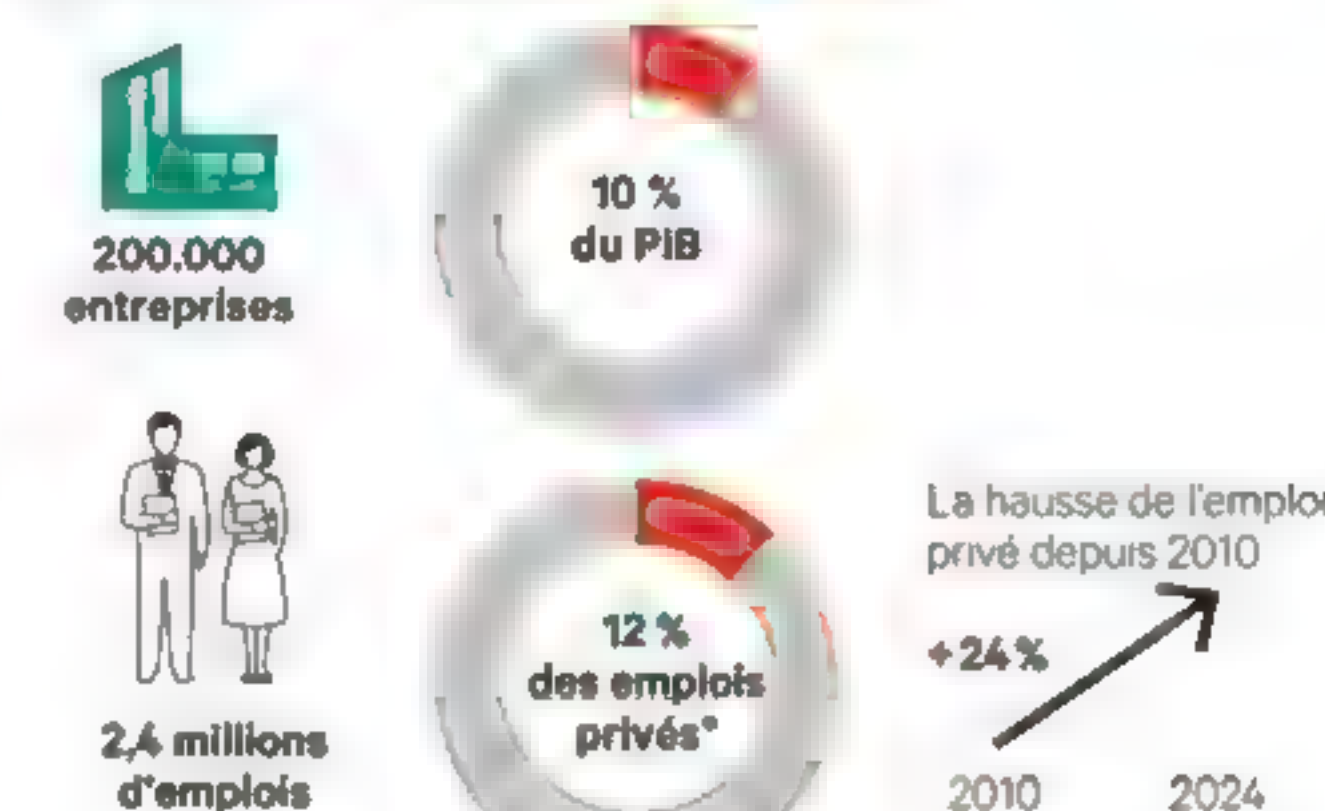
Selon l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire, 5 % des structures d'aide à domicile ont déposé le bilan ces deux dernières années.

« L'agrément Esus, à part sur les marchés publics, n'apporte pas assez d'avantages dans les appels d'offres. Il n'est pas assez reconnu », déplore pour sa part Jim Pasquet, à la tête de l'entreprise de recyclage Le Pavé, installée en Seine-Saint-Denis, tout en saluant « le sérieux du dispositif ».

Aujourd'hui, les acteurs de l'ESS cherchent un nouvel élan. Beaucoup sont en difficulté, ébranlés par la hausse des coûts de l'énergie, une trésorerie à bout de souffle et la baisse des financements publics. Selon l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire, 5 % des structures d'aide à domicile ont déposé le bilan ces deux dernières années.

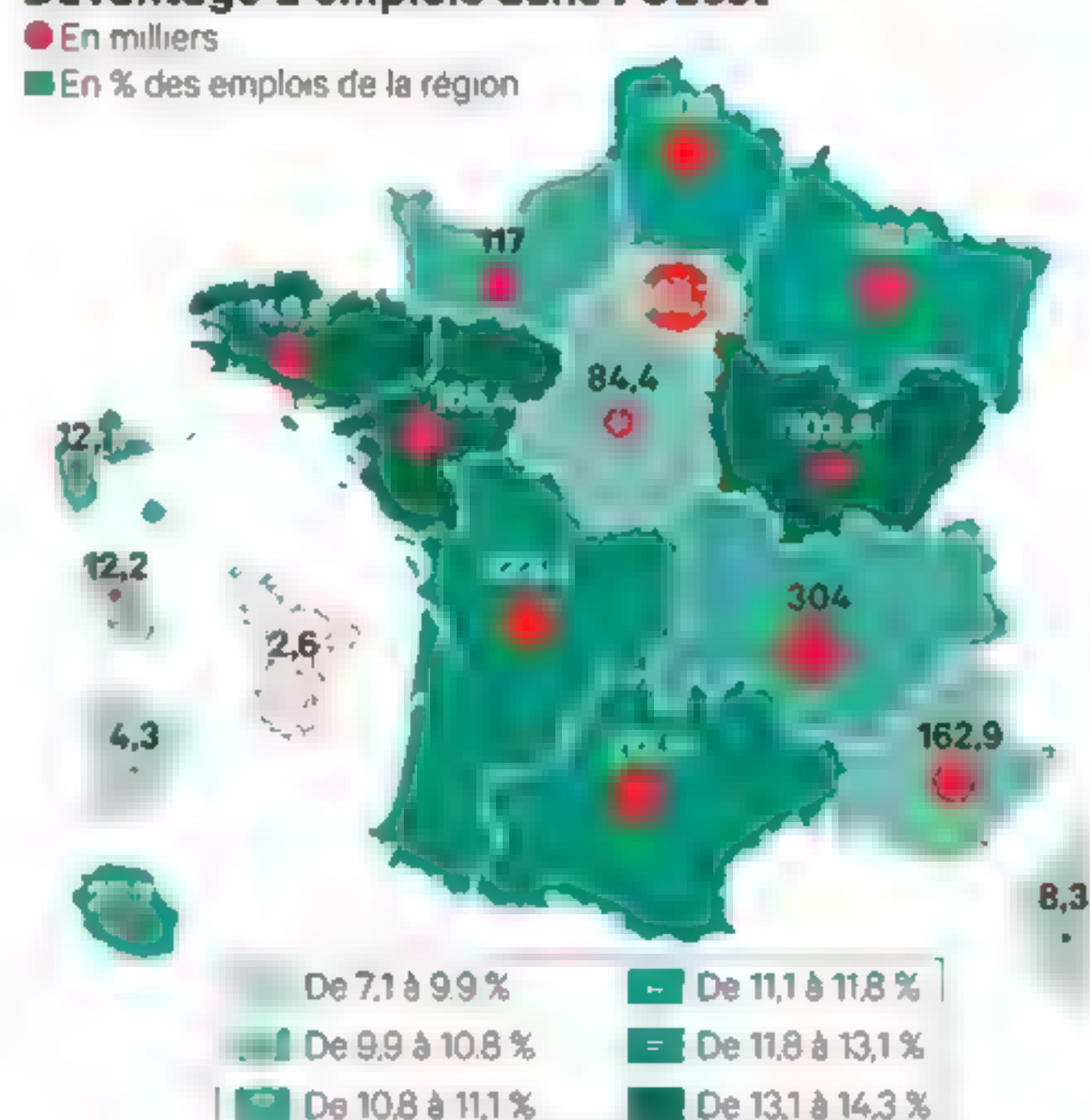
Autres défis du secteur : le recrutement, alors que les salaires sont inférieurs à ceux des structures de l'économie classique, et l'accès au financement. Vesto, qui a levé 3 millions d'euros en février 2023, a vite

## Le poids de l'ESS dans l'économie



\* En métropole et en Outre-mer

## Davantage d'emplois dans l'Ouest



LES ÉCHOS / SOURCES : OBSERVATOIRE NATIONAL DE L'ESS, BERCY

été obligé de se tourner vers des fonds d'investissement à impact. « La porte se referme très vite dans le capital-risque classique. Ce monde-là n'est pas habitué à nos critères », regrette Bastien Rambaud.

Dix ans après la loi Hamon, des mesures sont attendues. Le discours d'Olivia Grégoire, la ministre chargée des Entreprises, du Tourisme et de la Consommation, sera

scruté à la loupe ce mercredi au congrès, après la feuille de route qu'elle avait présentée en novembre dernier. Pas de nouvelle loi ESS en vue mais des ajustements qui pourraient être intégrés dans la loi simplification, jusqu'ici annoncée pour l'automne. L'agrément Esus devrait être facilité ainsi que l'accès au financement de Bpifrance, par exemple. ■

## Les JO de Paris, possible tremplin pour le secteur

Quelque 500 structures de l'ESS sont impliquées dans les énormes marchés que représentent les Jeux. Si la marche n'a pas été toujours facile à franchir, beaucoup en ont profité pour changer d'échelle.

Les ateliers Résilience, qui ont tissé les serviettes des athlètes ; l'entreprise adaptée CVSI, à l'origine de la signalétique pour les sites olympiques ; le marseillais Fil Rouge, pour les tee-shirts des volontaires ; Halage, chargé des espaces verts du Village des athlètes... Tous ces acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) sont embarqués dans l'aventure des Jeux Olympiques de Paris. Au total, quelque 500 structures (associations, coopératives, entreprises) participent aux marchés, directement ou en sous-traitance. Les deux tiers sont mobilisés sur l'organisation (restauration, mobilier, blanchisserie, paysagisme, conseil ou services généraux), les autres l'ont été sur les chantiers, désormais achevés.

Une manne de 5 milliards d'euros qui a bénéficié de manière inédite à ces acteurs à la lucrativité encadrée et à la finalité d'utilité sociale. « C'est la première fois que les structures de l'ESS sont directement associées à un événement d'une telle ampleur », souligne Nicolas Peyronnet, directeur de la plateforme ESS 2024 portée par l'association Les Canaux, qui facilite la mise en lien avec ces acteurs. « Et elles ont montré qu'elles savaient répondre présentes », salue-t-il. Ce n'était pas gagné. Certes, les intégrer faisait partie de la feuille de route des organisateurs des Jeux, dont 25 % des marchés doivent aller à des TPE-PME et acteurs de l'ESS. Mais les contraintes – délais ultracourts, marchés publics exigeants, volume important – semblaient parfois aux antipodes de ces structures, souvent petites, entre 5 à 20 salariés, et peu habituées à ces cadences d'enfer

Le principal travail des Canaux a consisté à identifier celles qui pourraient répondre aux marchés et à les préparer pour candidater aux appels d'offres. « Elles n'ont pas l'habitude de répondre aux marchés publics. On les a formées. On les a aussi poussées à s'autonomiser, à aller sur de nouveaux marchés, ce qui leur servira pour l'après-Jeux », indique Nicolas Peyronnet. Pour leur faciliter la voie, les marchés ont été allotés, avec des regroupements encouragés lorsque c'était possible. C'est le cas par exemple des Laveries Solidaires, issues du rassemblement de neuf entreprises d'insertion et du handicap, qui ont ainsi pu répondre au marché de 1,7 million d'euros de nettoyage du linge du Village des athlètes.

### « Phase industrielle »

Pour certaines, les JO ont représenté une sacrée marche en avant. C'est le cas du Pavé. L'entreprise a fabriqué 11.000 sièges de gradin à partir de plastique recyclé pour la piscine olympique et l'Adidas Arena, porte de la chapelle, qui accueillera le badminton et la gymnastique rythmique. Installée à Aubervilliers (Seine-Saint-Denis), elle est passée de 15 à 30 personnes. Au début de l'année, elle a raflé son deuxième marché aux JO, avec la confection des podiums. « Nous sommes passés de l'artisanat à une phase industrielle », affirme Jim Pasquet, cofondateur, qui va ouvrir une usine en Saône-et-Loire, afin de tripler sa capacité de production.

« Les JO ont donné à l'ESS un coup de projecteur qui – on l'espère – va devenir un tremplin », veut croire un connaisseur de cet écosystème. Ce n'est pas fini. Les grosses agences événementielles (GL Events, Havas...) sont en train de répondre aux derniers marchés et cherchent des prestataires dans la signalétique, la gestion de flux, la restauration. Soit autant d'occasions à saisir pour l'ESS, très présente sur ces secteurs. — M. K.

## « L'ESS est un point aveugle de nos politiques publiques »

La loi de juillet 2014, qui encadre l'économie sociale et solidaire et porte le nom de Benoît Hamon, fête ses dix ans cette année. Et c'est à cette date anniversaire symbolique que l'ancien ministre délégué à l'Économie sociale et solidaire et à la Consommation, qui a quitté la vie politique depuis, prend, ce mercredi, ses fonctions à la présidence d'ESS France, association qui représente ce vaste secteur qui emploie, dans le privé, un salarié sur sept.

### Dix ans après, quel bilan tirez-vous de votre loi sur l'ESS ?

Cette loi a permis aux structures de l'économie sociale et solidaire de changer d'échelle. On a pu à cette occasion mesurer leur poids dans l'économie. Mais le bilan est contrasté car la volonté politique a été, depuis, trop intermittente. Il n'est pas normal, par exemple, que les acteurs de l'ESS soient absents du

plan de soutien France 2030. L'économie sociale et solidaire pèse 10 % du PIB, contre 6 % pour l'économie digitale, et, pourtant, la seconde est beaucoup plus aidée.

Les pouvoirs publics continuent à voir les acteurs de l'ESS comme étant secondaires, alors qu'ils sont tout aussi soumis à la performance que les autres. Le fait d'être non lucratifs ne signifie pas qu'ils ne peuvent pas perdre de l'argent. L'ESS reste dans une sorte de zone noire, c'est un point aveugle de nos politiques publiques. Or, non seulement elle crée de l'emploi mais elle a une contribution sociale indéniable.

### Faut-il une nouvelle loi ?

Certes, il y a toujours des trous dans la raquette mais nous n'avons pas d'obsession législative. Nous aimons en revanche une loi de programmation pluriannuelle qui permettrait d'avoir une politique durable et de donner une boussole



aux acteurs. Il n'est pas normal que n'importe quelle entreprise puisse avoir accès au crédit d'impôt recherche, au guichet de Bpifrance ou de la Banque des territoires, alors que ce n'est pas le cas pour les acteurs de l'ESS qui font de l'innovation sociale.

### Alors que la situation économique se tend, comment se portent ces structures ?

La situation diffère selon les acteurs. Les sociétés coopératives d'intérêt collectif [qui associent les salariés à la gouvernance, NDLR] se multiplient dans l'écologie, les services à la personne, la culture. En revanche, les entreprises à base associative et solidaire ont été très affectées par la

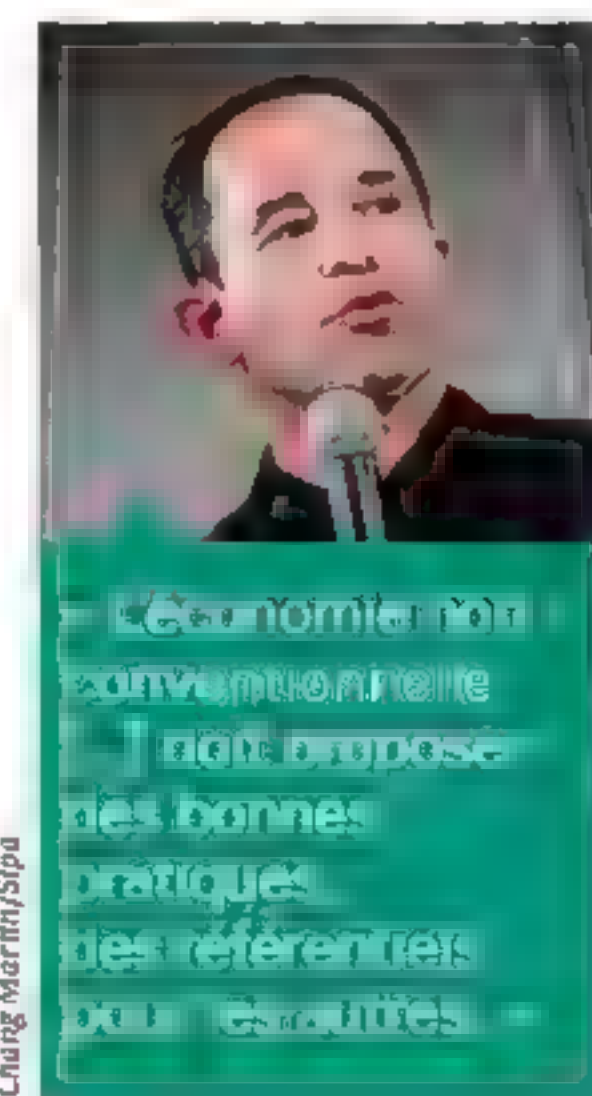
disparition des emplois aidés. Et puis, de nombreuses structures, qui avaient recours aux bénévoles, ont été déstabilisées par le Covid car le bénévolat a beaucoup diminué.

Mais, en même temps, les structures de l'ESS sont résilientes, car elles sont moins dépendantes des exigences de leurs actionnaires. Non lucratives, elles peuvent avoir des plans de long terme. Mais attention ! L'ESS sera frappée de plein fouet par la suppression des 10 milliards d'euros de crédits de l'État. Il se prépare de gigantesques plans sociaux, avec des dizaines de milliers d'emplois supprimés dans les territoires.

### Quels sont les principaux défis auxquels sont confrontés ces acteurs ?

Ils attirent moins les investisseurs. Et les emplois associatifs sont moins bien payés que dans l'économie conventionnelle. Il faut donc

que ces structures attirent les futurs talents en soutenant les salaires et en améliorant les conditions de travail. Chez Singa [ONG qui intervient



Chung Martin/Sipa

dans le domaine de l'inclusion des personnes réfugiées, dont Benoît Hamon est le directeur général, NDLR), nous sommes passés à la semaine de quatre jours et avons mis en place le congé menstruel.

L'économie « non conventionnelle » porte une double promesse, celle d'être à la fois sociale et solidaire. Elle doit proposer des bonnes pratiques, des référentiels pour les autres. L'agrément Esus [Entreprise solidaire d'utilité sociale, NDLR], qui permet à une entreprise commerciale d'avoir une passerelle pour intégrer des visées ESS est une super mesure. On en compte quelques centaines, voire quelques milliers, qui ont sauté le pas. Il faut le rendre plus simple. De nombreuses entreprises ont compris qu'il n'y aurait pas de prospérité à long terme dans une planète livrée au chaos climatique et social. Ce n'est pas que du greenwashing. — Propos recueillis par M. K.



## BWI prévoit le débit des cours d'eau avec l'intelligence artificielle

**INNOVATEURS**

Laurent Marcaillou  
— Correspondant à Toulouse

Alors que les phénomènes d'inondations intempestives s'amplifient, Blue Water Intelligence (BWI) vient de lever 2 millions d'euros pour commercialiser son service de prévision du débit des rivières avec l'intelligence artificielle. Ces fonds propres sont apportés par une dizaine de business angels et sept managers de cette deep-tech basée à Toulouse. Hemera Invest, le holding du fabricant d'équipements pour la défense et le spatial qui l'a créée en 2022, conservera 19 % du capital.

« Nous sommes les premiers à utiliser la vision par ordinateur et les réseaux de neurones pour effectuer la prévision des cours d'eau partout dans le monde, plutôt que de modéliser chaque bassin-versant », affirme Jeremy Fain, directeur général de BWI. Son algorithme prévoit le débit et la hauteur des rivières dans différentes zones géographiques dix jours à l'avance, avec une précision équivalente aux modèles hydrologiques spécialisés des bassins, afin d'anticiper les pénuries d'eau ou les inondations. L'entreprise utilise des prévisions météo et une série de paramètres comme l'humidité des sols, l'hydromorphologie (étude de la forme des cours d'eau), les types de cultures, les

constructions, le vent, les températures, etc. Elle évalue l'impact des prévisions pluviométriques sur les cours d'eau en simulant la propagation des gouttes d'eau dans la vallée.

Pour ce faire, BWI exploite 60 sources de données, majoritairement spatiales, qui alimentent des modèles scientifiques paramétrés par un moteur d'IA. « Nous paramétrons le système de propagation des gouttes d'eau avec le machine learning : l'algorithme s'améliore en comparant les prévisions avec les mesures physiques relevées par les capteurs », explique Jeremy Fain.

### En France et en Inde

Après avoir déployé en septembre dernier sa première solution en France et dans le centre de l'Inde, le long du fleuve Godavari, qui traverse six régions, la société sortira des versions pour le Sénégal et le Népal d'ici à l'été. Elle vend son service de prévision par abonnement sur Internet et a enregistré, dit-elle, « 1 million d'euros de commandes en six mois ». BWI, qui a ouvert un bureau au Bangladesh, a cinq clients dans le domaine public, comme le syndicat mixte Sym-sagel, qui gère la rivière Lys dans le Pas-de-Calais, la Société nationale d'aménagement et d'exploitation des terres du delta du fleuve Sénégal et le ministère de l'Énergie du Népal. Elle a aussi une dizaine de clients privés, tels EDF pour l'hydroélectricité, le producteur d'énergie verte Éléments ou l'assurance Maif pour la prévention des sinistres.

Avec le réchauffement climatique, les prévisions de la ressource en eau se développent pour arbitrer entre l'irrigation et l'eau potable, prévoir la production d'hydroélectricité, gérer les risques d'inondation et répondre aux besoins de l'industrie, du transport fluvial et du tourisme. En plus de la hauteur et du débit des cours d'eau, BWI prévoit la qualité de l'eau d'ici à 2025, en suivant sa couleur et sa température, notamment pour les basses nautiques. Avec ces fonds, la société va poursuivre sa R&D pour concevoir un outil global de prévisions avec l'intelligence artificielle. ■

Il a dit



« Nous paramétrons le système de propagation des gouttes d'eau avec le machine learning. »

JEREMY FAIN  
Directeur général de BWI

## Cosmétiques : le lillois Avril met un pied en Espagne

**HAUTS-DE-FRANCE**

La marque de produits cosmétiques bio à des prix accessibles poursuit son déploiement à l'étranger.

Elle compte ouvrir une dizaine de magasins supplémentaires cette année en France.

Nicole Buyse  
— Correspondante à Lille

Avril poursuit son déploiement à l'étranger. Après avoir ouvert deux magasins en Belgique en 2022 et en 2024, ainsi qu'à l'île Maurice et au Maroc cette année, la marque de produits cosmétiques bio installée dans la métropole de Lille met un pied en Espagne : elle s'apprête à ouvrir, en juillet, un magasin à Madrid. Alexis Dhellemmes, qui a passé dix-sept ans chez Auchan et fut notamment chargé du pôle cosmétique, a créé cette société en 2012 dans l'idée de rendre le bio accessible dans ce domaine. Pour cela, il a réduit quasiment à néant la publicité,

le marketing, le recours à des égrégories ou la distribution d'échantillons.

L'entreprise, qui totalise aujourd'hui 57 magasins (53 en France), a affiché un chiffre d'affaires de 32 millions d'euros en 2023, en progression de 16 % sur un an, et est bénéficiaire tous les ans depuis 2015. Avril a démarré en vendant sur le Net et via des revendeurs.

### Premier magasin en 2016

Elle a ouvert son premier magasin en 2016, à Lille, « car les clientes voulaient pouvoir tester nos produits », explique Alexis Dhellemmes. Le succès fut immédiat. Ont suivi deux sites en 2017, quatre autres l'année suivante, puis, jusqu'en 2022, un nouveau par mois. La chaîne compte en ouvrir encore une dizaine sur le territoire cette année. Estimant qu'avec une vingtaine de plus, il aura maillé le territoire, Alexis Dhellemmes voit dans l'international un relais de croissance. Avril distribue aussi – toujours via un réseau de revendeurs – les pharmacies, grands magasins (Galeries Lafayette, Printemps...) et les réseaux de magasins bio. Internet ne représente plus que 5 % de son chiffre d'affaires.

L'effectif de la société est passé de 3 personnes en 2016 à 200 aujourd'hui

(dont 30 au siège). Pour faire face à cette croissance, la société née à Roubaix a déjà déménagé deux fois. Elle est aujourd'hui déployée à Bondoues sur 4.600 m<sup>2</sup>, dont 4.000 m<sup>2</sup> d'entrepôt d'où sont expédiées toutes les commandes. Elle propose une gamme très complète de cosmétiques (maquillage, soins du visage et du corps, produits d'hygiène pour femme, homme et bébé) fabriqués par une quarantaine de sous-traitants, dont 37 sont en France – tous les crayons sont par exemple faits à Boulogne-sur-Mer.

Depuis deux ans, l'entreprise s'est focalisée sur la réduction de son empreinte carbone. Elle a lancé en 2023 des recharges pour blush et fards à paupières, mises au point en partenariat avec ses fournisseurs. « Cela a permis d'économiser dix tonnes de plastique en un an », se félicite le dirigeant. Et depuis mars, elle a en rayon une gamme de pastilles sèches pour reconstituer des produits lavants : gel douche, eau micellaire, shampooing, démaquillant pour les yeux, savon et même dentifrice. « Cela réduit les contenants et les volumes transportés. » Et pour le client, les recharges coûtent moins cher. Avril va poursuivre dans d'autres gammes, comme les crèmes. ■

**GRAND EST**

Le groupe de Mulhouse se dote d'une nouvelle entité consacrée aux solutions sur mesure pour les plateformes logistiques et les bâtiments industriels.

Un marché sur lequel il compte renforcer sa présence.

Bénédicte Weiss  
— Correspondante à Strasbourg

Changement d'organisation pour le spécialiste du béton préfabriqué Rector, qui appartient au groupe Lesage à Mulhouse, dans le Haut-Rhin. Fonctionnant jusqu'alors par régions, il passe en services centraux avec, au passage, la création d'une activité consacrée aux charpentes et aux ossatures. Objectif affiché : réu-

nir sous une même direction les activités de trois usines de production à Voreppe (Isère), Celles-sur-Belle (Deux-Sèvres) et Dangé-Saint-Romain (Vienne). Ces sites « s'étaient développés en fonction de leur marché local, sans vision globale du marché français. Nous opérons donc une sorte de réunification des savoirs », décrypte Didier Jozwick, qui dirige le nouveau segment d'activité.

### Entente illégale

Il s'agit aussi de répondre aux besoins du marché des plateformes logistiques et des bâtiments industriels, pour leur offrir un service clés en main et des solutions sur mesure de structures préfabriquées, allant des premières études à la pose. Cela alors que Rector s'est historiquement développé sur le marché des logements, en baisse du fait de la crise de l'immobilier. Celui des bâtiments logistiques et industriels est au contraire en plein essor, selon Didier Jozwick, qui cite les volontés de relocalisation, mais aussi la croissance des ventes en ligne. S'ajoute un effet dû à la pression

fondrière pour les charpentes et les ossatures en béton capables de supporter de fortes charges tout en étant rapides à mettre en œuvre. « D'ordinaire, les plateformes logistiques sont construites sur un seul niveau et exploitent beaucoup de surface. Les hectares disponibles étant en baisse, une tendance aux bâtiments sur plusieurs niveaux apparaît », note le responsable. Non sans difficulté technique : mettre à quai un semi-remorque en rez-de-chaussée est commun, mais le faire grimper de trois ou quatre étages est compliqué.

La nouvelle entité de Rector Lesage rassemble une vingtaine d'ingénieurs pour penser les solutions répondant aux besoins exprimés par chaque client, leur réalisation devant ensuite s'appuyer sur les usines du groupe, ou sur des ressources extérieures quand c'est nécessaire. Des développements internes sont prévus dans les prochaines années pour accroître l'éventail de solutions et des opérations de croissance externe envisagées, alors que le marché est très peu concentré, in-

dique Didier Jozwick. Des partenariats sont aussi à l'étude pour mêler le béton à d'autres matériaux, par exemple le bois en lamellé-collé.

Cette réorganisation intervient tandis que Lesage vient d'être condamné par l'autorité de la concurrence à une amende de 25,5 millions pour entente illégale avec d'autres entreprises du secteur des produits préfabriqués en béton. Le groupe, qui a aidé l'enquête dans le cadre d'une demande de clémence, assure qu'il s'agit de pratiques « d'un autre âge », que les équipes dirigeantes incriminées ont quitté l'entreprise et que la nouvelle gouvernance a lancé des actions (notamment de formation) pour éviter de réitérer ces pratiques.

Les activités liées aux bâtiments industriels représentent un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros, sur un total de 300 millions pour le groupe Lesage. L'ambition est de passer dans quelques années à 100 millions, soit de 10 à 15 % du marché national pour ces structures. Le groupe emploie près de 1.000 salariés. ■



Les activités liées aux bâtiments industriels représentent, pour Rector, un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros. Photo Shutterstock

## Rector lorgne le marché du bâtiment industriel

## Verrissima va se doter d'une nouvelle usine en Moselle

**GRAND EST**

Repreneur de la miroiterie Deschanet, le groupe verrier prépare le regroupement de ses deux sites de production à Rohrbach-lès-Bitche.

Pascale Braun  
— Correspondante à Metz

Verrissima, le groupe verrier fondé en 1923 à Goetzenbruck, en Moselle, se diversifie tout en renforçant son maillage régional. L'entreprise familiale a repris fin avril la miroiterie Deschanet, spécialiste des vitrages isolants et des vitrages de façade, qui emploie 25 salariés près de Metz.

« Deschanet détient un savoir-faire emblématique en matière de doubles vitrages et de murs rideaux. Nous qui ne détenions pas de certification dans ce domaine allons pouvoir faire migrer nos produits de décoration vers des isolants acoustiques, phoniques et thermiques », se réjouit Jonathan Metz, le PDG de Verrissima.

Deschanet, qui affichait en 2023 un chiffre d'affaires de 7 millions d'euros, détient un équipement de pointe qui lui permet d'assembler du double ou du triple vitrage selon des formes classiques ou complexes. La PME a ainsi réalisé les vitrages du Grand Palais et les serres du zoo de Vincennes. Son emplacement à un quart d'heure de la gare de Metz constitue un atout supplémentaire : Verrissima compte ouvrir dès septembre un showroom de 500 mètres carrés pour présenter aux architectes, décorateurs et autres prescripteurs une gamme de produits verriers étoffée.

### Trois acquisitions en trois ans

Leader national des portes d'entrée en verre, Verrissima a élargi son offre au cours des trois dernières années avec le rachat d'Orazio, fabricant de portes de placard et de verrières, installé dans le Lot-et-Garonne, suivi de la reprise d'Euro-portes, spécialiste des portes en bois basé à Haguenau (Alsace), puis du vosgien Verre Technic à Thaon-les-Vosges. L'entreprise, qui compte aujourd'hui 210 salariés pour 35 millions d'euros de

chiffre d'affaires en 2023, a ouvert l'an dernier 20 % de son capital aux investisseurs régionaux Carvestet Insitut lorrain de participation, ainsi qu'à Bpifrance.

« Cet apport nous permet de nous doter d'un outil de production central et de conforter notre position d'acteur verrier de référence dans le Grand Est », annonce Jonathan Metz. Le dirigeant a déposé le permis de construire d'une nouvelle usine à Rohrbach-lès-Bitche pour regrouper la production actuellement réalisée sur son site historique de Goetzenbruck et à Lemberg au terme d'un investissement de 10 millions d'euros. L'ouverture de cette usine de 5.000 m<sup>2</sup>, qui emploiera 80 personnes, est prévue pour septembre 2025.

Fournisseur de cuisinistes (Cuisines Schmidt, Optimum), de fabricants de placards, dont Lapeyre, ou encore, de professionnels de la fermeture (Tryba, Bieber ou Mercier-David), Verrissima produit également du verre trempé destiné au mobilier urbain (JCDecaux, Cityz Media) et du verre réfléchissant argenté aux cristalliers Lalique, Daum et Saint-Louis. ■



# Crédit immobilier : la proposition choc des banques pour débloquer le marché

- Auparavant méfiants, les établissements bancaires envisagent aujourd'hui la séparation du foncier et du bâti comme solution à la crise que traverse le marché immobilier.
- Les ménages pourraient ainsi réaliser des économies ; mais les professionnels de l'immobilier restent sceptiques.

## CRÉDIT

Tifenn Clinkemaiell  
avec Romain Gueugneau

Dissocier le foncier du bâti... Dans un pays attaché à la pleine propriété, l'idée de de quoi surprendre. Elle est pourtant sérieusement envisagée par les banques françaises comme une des solutions à la crise qui secoue actuellement le marché de l'immobilier. Son principe est simple : le client achète uniquement le logement. Le terrain, lui, ne lui appartient pas. But de l'opération : réduire les montants à emprunter et ainsi permettre à plus de ménages de décrocher un crédit.

Si aucune offre n'existe pour le moment, les établissements bancaires espèrent faire infuser la proposition auprès de l'exécutif. Ils mettent en avant un dispositif déjà existant : le bail réel solidaire (BRS). Lancé en 2017, le BRS « rend plus abordable l'accession à la propriété ». C'est « un sujet qui est abordé dans le cadre des propositions de la profession », indique aux « Echos » la Fédération bancaire française (FBF). L'organisation souhaite désormais « ouvrir une réflexion sur le bail réel libre pour le secteur privé ». Car aujourd'hui, ce dispositif d'accession à la propriété ne concerne pas tout le monde.

### Jusqu'à 40 % d'économie

Le BRS permet uniquement à quelques ménages modestes de devenir propriétaires, et ce grâce à la participation d'un organisme foncier solidaire (OFS) dans l'opération. Ce dernier est propriétaire du terrain. Il le loue, pour un faible montant, au ménage qui achète le bâti. La durée du bail est volontairement longue, de 18 à 99 ans. L'occupant du logement demeure libre d'utiliser ses droits de propriété à sa guise. Il peut donc vendre, mais à un prix plafonné. Pour les ménages, le disposi-

**« Je comprends la logique, mais elle ne correspond pas forcément à la mentalité des clients aujourd'hui. Ils ont plutôt envie d'être propriétaires. »**

CÉCILE ROQUELAURE  
Empruntis



Les établissements bancaires mettent en avant un dispositif déjà existant : le bail réel solidaire (BRS), opérationnel depuis 2017 et à destination des ménages modestes. Photo Shutterstock

tif permet de réaliser des économies en achetant uniquement la partie bâtie du logement. Celles-ci peuvent s'élever entre 15 % et 40 % en fonction du secteur géographique. En France, le dispositif est déjà en place dans certaines villes. A Lyon, dans le très recherché quartier de la Croix-Rousse, l'opération s'est révélée être un succès. Alors que le mètre carré neuf y coûtait 7.400 euros fin 2023, Grand Lyon Habitat, le bailleur social de la métropole, a vendu 67 logements à 3.488 euros en moyenne.

Hier méfiants, les banques soutiennent désormais le dispositif. « Les modèles d'aide à l'acquisition sont tous les bienvenus, et le BRS comme les prêts à taux zéro en font partie », avance Xavier Lacombe, cofondateur d'Artemis Courtage, pour qui l'impact du BRS reste toutefois assez faible. Avec un total de 1 012 logements en 2022, le parc croît néanmoins rapidement et a presque triplé entre 2021 et 2022.

Alors que les prix restent élevés, les taux hauts et les ménages pru-

dens, les banques poussent pour aller plus loin. Et elles pourraient acheter elles-mêmes les terrains. Élargie au plus grand nombre, l'option de séparer le foncier du bâti permettrait notamment de faire baisser les prix dans le neuf sans mettre en difficulté les promoteurs. Car pour ces derniers, difficile de réduire leurs prix sans tailler dans leurs marges.

En louant le foncier, les institutions financières bénéficieraient par ailleurs de revenus réguliers. « On essaie de structurer des offres, qui s'inspirent du BRS », reconnaît un banquier, qui a évoqué le sujet auprès du ministre de la Transition écologique, Christophe Bechu, et du ministre délégué chargé du Logement, Guillaume Kasbarian.

### Des ménages réticents

La Fédération bancaire française plaide en outre pour le développement de l'existant. « Pouvoir mobiliser un prêt épargne logement pour le financement de projets faisant l'objet d'un BRS serait utile pour contribuer

au développement de ce type d'acquisition », assure-t-elle. Mais si l'idée paraît séduisante, les courtiers restent sceptiques. « C'est un serpent de mer qui est régulièrement présenté comme la solution à beaucoup de problématiques de financement, mais je crains qu'en France nous soyons très attachés à avoir la pleine propriété d'un bien, estime Xavier Lacombe. Par ailleurs, les banques ne sont pas encore toutes en capacité de traiter ce genre de demandes ».

Même constat pour Cécile Roquelaure. « Je comprends la logique, mais elle ne correspond pas forcément à la mentalité des clients aujourd'hui, plaide la directrice des études et de la communication chez le courtier Empruntis. Ils ont plutôt envie d'être propriétaires ». Selon ces professionnels de l'immobilier, le mécanisme, en plus d'être difficile à financer, ne permet pas de résoudre la pénurie du nombre de biens disponibles. « Plutôt que de trouver des solutions palliatives, il faut se poser la question de comment mieux bâtir », plaide Cécile Roquelaure ■

## Ces propriétaires anglais piégés par la dissociation du foncier et du bâti

Loin d'avoir résolu la crise du logement outre-Manche, le « leasehold », ce droit de propriété pour une durée limitée, est un schéma controversé. Le gouvernement conservateur a récemment fait passer une réforme pour le rendre plus équitable.

Ingrid Feuerstein  
— Correspondante à Londres

Dissocier le foncier et le bâti ? En France, cette idée ressurgit comme une solution à la crise du logement dans les grandes villes. En Angleterre, ce schéma, remontant à l'époque féodale, a été éprouvé depuis des siècles. On pense bien sûr aux avenues commerçantes du centre de Londres qui appartiennent en grande partie à la couronne britannique. Mais le « leasehold », ce bail qui donne un droit de propriété sur une durée limitée, typiquement 99 ans ou 125 ans, est plus répandu qu'on ne le pense.

Près de 5 millions de logements sont concernés, selon les chiffres du ministère britannique du Logement, en grande majorité des appartements. Ces baux sont bien plus fréquents dans le centre de Londres, notamment dans les quartiers de Westminster ou de la City où plus de 85 % des appartements sont concernés. On en trouve également dans des villes du Nord de l'Angleterre telles que Manchester, Bolton ou Sheffield.

### Schéma controversé

Loin d'avoir résolu le problème des prix de l'immobilier outre-Manche, le « leasehold » est un schéma controversé, éblouissant par de nombreux scandales. L'an dernier, le ministre conservateur Michael Gove l'a décrit comme un « système féodal dépassé », au moment où il dévoilait les contours d'une réforme.

Plus récemment, l'autorité britannique de la Concurrence, la CMA (Competition and Markets Authority), a dénoncé les rentes excessives versées par les « leaseholders » aux « freeholders », les propriétaires fonciers.

Certains découvrent, après avoir acheté leur bien, des clauses prévoyant un doublement de ce « loyer » tous les dix ans. Pour cette raison, il leur est parfois impossible de revendre leur logement : on les appelle les « prisonniers du leasehold ». D'autres doivent s'acquitter de frais exorbitants pour pouvoir faire des travaux, même les plus basiques. On parle de 60 livres pour remplacer une sonnette, par exemple.

L'autre reproche adressé à ce schéma est qu'il conduit à une forte concentration des richesses. Dans un livre intitulé « Who owns England ? », l'auteur Guy Shrubsole avait conclu que la moitié de l'Angleterre était détenue par moins de 1 % de la population. Soit 25.000 propriétaires tout au plus : des aristocrates, des proches de la famille royale, des fonds de pension, des oligarques et des banquiers de la City.

Dans ce contexte, une réforme du « leasehold » a été promise de longue date. L'ex-Premier ministre Boris Johnson l'avait inscrite à son programme pour l'élection de 2019. Une commission réunissant des experts juridiques s'est réunie un an plus tard pour dresser toutes les faiblesses du système : il y en avait pour 850 pages.

### Réforme récente

De là est née la réforme défendue par le ministre du logement, Michael Gove. Dans ses grandes lignes, cette loi a interdit de nouvelles maisons en « leasehold », a facilité la procédure pour les occupants voulant racheter ou étendre leur bail, et a introduit plus de transparence dans les frais facturés par les propriétaires du foncier.

Toutefois, certaines dispositions réclamées par les associations de défense de « leaseholders » n'y figurent pas, comme un plafond sur les rentes. Il faut dire que cette loi a été adoptée en urgence le mois dernier dans la toute dernière semaine de la session parlementaire, juste après l'annonce de l'élection générale du 4 juillet au Royaume-Uni par Rishi Sunak. Un peu plus et elle passait à la trappe. ■

## Avec Tap to Cash, Apple se lance dans le paiement entre amis

### PAIEMENT

Lors de sa conférence annuelle en Californie, Apple a annoncé la possibilité pour les particuliers de s'envoyer de l'argent simplement en rapprochant leurs iPhones.

Apple poursuit sa percée dans les paiements. La firme de Cupertino a annoncé lundi, lors de sa conférence annuelle en Californie, le lan-

cement de Tap to Cash, sa solution de paiement entre amis.

Disponible sur iPhone (avec iOS 18) et sur Apple Watch (avec WatchOS 11), l'innovation permettra de transférer de l'argent en rapprochant deux appareils l'un de l'autre. « Avec Tap to Cash, vous pouvez rembourser quelqu'un pour un dîner simplement en tenant vos téléphones ensemble », s'est réjoui Craig Federighi, vice-président d'Apple en charge des logiciels. Cette annonce vient compléter la stratégie engagée depuis des années par Apple dans les services financiers. Après Apple Pay, le portefeuille

numérique de la firme à la pomme permettant de payer via son iPhone, Apple avait annoncé le lancement de Tap to pay en 2022. La solution, qui permet de convertir n'importe quel iPhone en terminal de paiement, ciblait directement les commerçants.

L'entreprise s'intéresse désormais aux paiements entre particuliers. Et concurrence directement les applications mobiles spécialisées de la question. Venmo, Revolut, Paypal mais aussi Lydia ou Paylib en France devraient scruter de près son déploiement. Car en matière de paiement mobile, Apple sait imprimer sa marque.

En septembre 2023, le bureau de protection des consommateurs financiers aux États-Unis (CFPB) s'inquiétait déjà de la quasi-dominance du marché

**La solution entre en concurrence avec les services de Venmo, Revolut, Paypal mais aussi Lydia ou Paylib en France.**

par deux acteurs, à savoir Apple Pay et Google Pay. « Sur un marché des paiements plus ouvert et décentralisé, on s'attendrait à ce qu'une pléthore d'acteurs tire parti des fonctionnalités de paiement sans contact », « cependant, ce n'est pas le cas », regrette le directeur du CFPB, Rohit Chopra.

La fluidité de l'expérience utilisateur, pensée pour être similaire au partage de photos via AirDrop ou à l'envoi de contacts par NameDrop, pourrait convaincre les détenteurs d'iPhone de se saisir de l'option. Apple assure également qu'aucune information personnelle, comme

les numéros de téléphone ou les adresses mails des utilisateurs, ne sera échangée lors du transfert d'argent. Une authentification biométrique, grâce à Face ID ou Touch ID, sera, en outre, nécessaire.

Les utilisateurs français d'iPhone devront néanmoins faire preuve de patience. Car cette nouveauté repose sur Apple Cash, le service de paiement numérique de l'entreprise qui permet aux utilisateurs d'envoyer et de recevoir de l'argent à travers leur application Cartes. Déployé depuis 2017 aux États-Unis, il n'a pas encore fait son arrivée en France — T. C.



# « Il y a de la place pour la consolidation en Europe »

- Le patron de la première banque néerlandaise, ING, reconnaît qu'il y a trop d'établissements en Europe, et que des rapprochements sont nécessaires.
- Mais le mouvement ne sera pas simple, prévient Steven van Rijswijk.

STEVEN VAN RIJSWIJK  
PDG d'ING

Propos recueillis par  
Romain Gueugneau  
et Alexandre Counis

**Le président français Emmanuel Macron plaide pour plus de consolidation dans la banque en Europe. Etes-vous d'accord ?**

En Europe, il y a effectivement trop de banques. Certaines sont de taille importante, mais leur part de marché sur le continent s'élève au mieux à 4 % ou 5 %. Donc il y a de la place pour de la consolidation. Une industrie qui se consolide est aussi une industrie plus forte, avec des banques plus robustes. C'est bon pour le système financier européen, et par conséquent pour l'économie. Cela permettrait en théorie une meilleure circulation des capitaux pour favoriser l'investissement, et au final des prix plus faibles pour les clients.

**Vous êtes donc favorable à des rapprochements entre grandes banques européennes...**

Oui, je partage l'avis du président Macron et d'autres leaders sur le sujet. Mais dans l'environnement actuel, il faut reconnaître que cela reste très compliqué à réaliser. Il y a encore beaucoup trop de différences en termes de régulation et de culture mais aussi de types de produits financiers entre les pays. Faire un crédit à l'habitat en Allemagne n'a rien à voir avec un crédit immobilier en France.

Les données requises pour les paiements sont aussi très différentes. Et d'une manière générale, il reste très difficile, voire quasi impossible de faire circuler des liquidités d'un pays à l'autre, même au sein de la zone euro. Une véritable union bancaire, ou au moins davantage d'harmonisation au niveau des réglementations nationales, aiderait à réaliser plus d'opérations transfrontalières.

**Pensez-vous que ce mouvement de consolidation puisse s'enclencher rapidement ?**

Le momentum est plus favorable qu'il y a quelques années. Et il y a plusieurs raisons à cela. La BCE et les différents régulateurs ont d'abord beaucoup travaillé pour aider au renforcement du système financier depuis la crise de 2008. Aujourd'hui, les banques européennes sont plus fortes qu'auparavant. Les besoins en capitaux pour financer la transition environnementale sont ensuite plus importants que jamais.

Tout cela justifie cet appétit de consolidation. Mais cette promesse d'un secteur bancaire plus concentré avait aussi été faite il y a dix ans, lors de la mise en place du mécanisme de supervision unique. Et pourtant, il manque toujours des pièces au puzzle pour disposer d'une véritable union bancaire qui favoriserait les rapprochements entre établissements. Cela va encore prendre du temps. Mais je suis plus optimiste qu'avant. Tout cela serait bon pour l'économie européenne.

**ING est justement présent dans différents pays européens. Arrivez-vous à créer suffisamment de synergies entre vos marchés locaux ?** Ce n'est pas si facile. Dans la banque de détail, les coûts relatifs aux ac-



Steven van Rijswijk  
est aux commandes  
d'ING depuis 2020.  
Photo ANP/Alamy/Abaca

vités principales sont portés à 80 % au niveau local, et les 20 % restants figurent au niveau du groupe, et peuvent donc être partagés. Tout ce que nous pouvons mutualiser, nous le faisons. Les applications mobiles, par exemple, sont conçues sur le même modèle, et déclinées ensuite dans les différents pays. Les infrastructures cloud peuvent également être partagées, ainsi que d'autres composants informatiques. Certaines de nos ressources IT sont mutualisées avec cinq hubs mondiaux où nos salariés travaillent pour tous les marchés. Mais si vous voulez vraiment être pertinent et compétitif sur vos marchés locaux, vous devez développer des compétences dans chacun des pays.

**Vous avez décidé ces dernières années de quitter certains marchés en Europe, dont la banque de détail en France. Cette revue stratégique est-elle terminée ?**

La revue de notre portefeuille d'activités est permanente, cela fait partie de mon job. Il y a deux ans, nous avons évalué notre présence dans nos différents marchés. Et nous avons constaté que, dans certains pays, nous n'avions pas la taille suffisante pour créer de l'impact et pour nous différencier des autres acteurs. Nous devons donc quitter certains marchés, comme la banque de détail en France, mais aussi en Autriche et en République tchèque. Nous demeurons en revanche très forts en Allemagne, aux Pays-Bas et en Belgique, ainsi que dans des pays comme la Pologne et la Roumanie.

**Si des opportunités se présentent, ING peut-il devenir un acteur de la consolidation ?** Notre priorité, c'est de continuer à croître sur les marchés où nous sommes déjà présents. Cela passe notamment par un renforcement des relations avec nos propres clients. A ce jour, ING compte 39 millions de clients dans le monde, dont environ 15 millions sont des clients principaux, équipes de plusieurs produits. C'est ce chiffre que je veux faire grandir. Car ce sont ces clients qui rapportent le plus. Cela représente déjà beaucoup de travail.

Si des opportunités d'acquisition se présentent sur les marchés où nous travaillons déjà, notamment en banque de détail, nous les regarderons bien sûr. Sur tout cela permet d'élargir notre portefeuille de produits et de générer davantage de

**« Notre activité en France est un des piliers de la nouvelle stratégie du groupe qui vise à faire d'ING la meilleure banque commerciale en Europe d'ici à 2026. »**

commissions. ING a besoin de se diversifier davantage. La banque est encore très dépendante des revenus d'intérêt : cela représente environ 80 % de nos revenus. Quand les taux montent, c'est une bonne chose. Mais ils peuvent aussi baisser...

**Quel bilan faites-vous de votre recentrage en France, près de 18 mois après avoir quitté le marché des particuliers ?** C'était la bonne chose à faire, même si depuis les taux sont remontés. Nous n'avions pas assez investi sur cette activité de banque de détail et nous étions par conséquent trop petits et trop peu diversifiés. Quitter ce marché a été un événement marquant pour le groupe. Mais cela a permis à ING de se recentrer sur notre activité de banque commerciale ou banque de financement en France, en allouant davantage de ressources et de capital, afin de renforcer notre empreinte auprès des clients français.

La France est un marché essentiel pour ING, avec ses grandes entreprises implantées un peu partout dans le monde. Notre activité en France est ainsi un des piliers de la nouvelle stratégie du groupe qui vise à faire d'ING la meilleure banque commerciale en Europe d'ici à 2026. Le dialogue stratégique que nous avons noué avec nos clients nous permet d'être alignés avec leurs priorités en matière de transition environnementale. Nous pouvons leur faire profiter de notre réseau international, de nos expertises sectorielles et de notre savoir-faire dans le financement de la transition environnementale.

**Quelle analyse faites-vous de la situation économique en Europe ?** La situation est meilleure que ce à quoi l'on aurait pu s'attendre.

L'inflation a diminué, le taux de chômage reste faible, et l'économie continue de croître, même si le rythme est faible. Tout cela reste fragile bien sûr. Cet environnement globalement incertain ne pèse toutefois pas sur la qualité de notre portefeuille de crédit. Les taux de défaut restent faibles, entre 1,4 % et 1,5 %.

**Vous avez néanmoins prévenu que les résultats seraient moins bons cette année pour ING...**

Oui c'est vrai. Car l'année 2023 avait été exceptionnelle. La hausse rapide des taux directeurs avait dopé nos revenus et nos marges. Ce sera un peu moins le cas en 2024, alors que la BCE devrait justement baisser les taux. Cela aura forcément un impact sur nos comptes. Mais ce n'est pas si grave que cela. Le ROE de la banque devrait rester supérieur à 12 %. Le plus important, c'est de pouvoir bénéficier d'un environnement macrofinancier normalisé. Nous avons vécu pendant des années avec des taux bas, voire négatifs. Leur remontée a été brutale. Il faut désormais que la situation se stabilise. Une légère baisse peut aussi relancer le crédit. Là aussi, c'est bon pour l'économie, et donc pour les banques.

**Quels sont vos engagements en matière de finance responsable ?**

Nous voulons être un leader dans ce domaine. Et cela commence par afficher et respecter nos propres engagements en matière de financement des énergies fossiles. Nous aurons réduit le financement des centrales électriques au charbon à près de zéro d'ici à 2025. A la suite de la COP28 à Dubaï (décembre 2023), nous avons annoncé l'accélération du rythme de réduction de notre portefeuille de pétrole et de gaz en amont (exploration et production) pour le ramener à zéro d'ici à 2040, soit 10 ans avant ce qui est prévu dans l'Accord de Paris.

Nous visons également de tripler le financement de la production d'énergie renouvelable, pour atteindre 7,5 milliards d'euros par an d'ici à 2025, contre 2,5 milliards d'euros en 2022. Notre boussole en matière de financement des énergies, c'est la science. Nous n'allons pas investir dans des projets qui ne sont pas nécessaires d'un point de vue scientifique. Et nous n'accompagnons pas non plus les clients qui ne souhaitent pas s'engager dans la transition environnementale. Nous le faisons avec une approche constructive et collaborative. ■

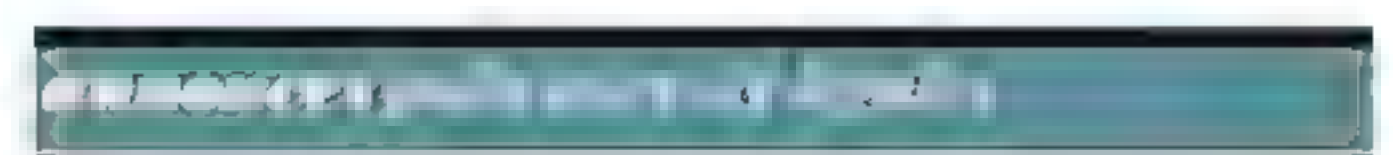
en bres

## Les banques françaises continuent de chuter en Bourse

**BANQUE** Après avoir dévissé en Bourse lundi, à la suite de la décision du président de la République de dissoudre l'Assemblée nationale après les élections européennes, les titres des banques françaises ont de nouveau chuté mardi. Société Générale, qui avait perdu 7,5 % la veille, a creusé sa perte de 5 %. BNP Paribas, qui avait perdu 5 % lundi, cédait 3,9 % en fin de séance mardi. Crédit Agricole SA, qui avait reculé de 3,6 % lundi, cédait à nouveau 3,9 % mardi. « Dans le cas d'un changement de programme politique majeur, comme cela peut être le cas si le Rassemblement national arrive au pouvoir, ce sont les secteurs domestiques, cycliques et régulés qui souffrent le plus. Les banques en font partie », explique un expert du secteur. Selon lui, les investisseurs évaluent les risques.

## Aon France définitivement condamné à indemniser le courtier du show-biz

**ASSURANCE** La Cour d'appel de Paris confirme la condamnation du courtier Aon France à verser un complément de prix de 5,16 millions d'euros à Romain Frobert, fondateur du cabinet Ovatio, dans un jugement rendu le 6 juin consulté par « Les Echos ». En 2019, Romain Frobert avait vendu sa société spécialisée dans l'assurance des spectacles et des arts à Aon. Ce dernier avait ensuite refusé de payer un complément de prix prévu lors du rachat, qui valorisait Ovatio 21 millions d'euros. Pour le calculer, Aon se référait aux revenus de l'année 2021, et non à la période de 29 mois prévue. En janvier 2023, le tribunal de commerce de Paris avait prononcé un premier jugement, favorable à Romain Frobert.



RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
Liberté - Egalité - Fraternité  
PRÉFET DU VAL D'OISE  
Direction départementale des territoires

### AVIS D'ENQUÊTE PUBLIQUE

Enquête publique parcellaire relative au projet d'aménagement de la ZAC Sud Roissy sur le territoire de la commune de Roissy-en-France

En application de l'arrêté préfectoral n°2024-17799 du 6 juin 2024, le projet d'aménagement de la ZAC Sud Roissy sur le territoire de la commune de Roissy-en-France est soumis à une enquête publique parcellaire complémentaire.

Cette enquête se déroulera pendant 15 jours consécutifs sur le territoire de la commune de Roissy-en-France, du lundi 24 juin au lundi 8 juillet 2024 inclus. La maîtrise d'ouvrage de l'opération appartient à la SEMAVO.

Mme Claire CHATEAUZEL, Cheffe de projet urbanisme - milieux naturels est désignée commissaire enquêteur. Elle siègera et recevra en personne, les observations du public en mairie de Roissy-en-France, dans la salle du Conseil.

— Lundi 24 juin 2024 de 8h30 à 12h15 ;  
— Mardi 2 juillet 2024 de 13h30 à 18h00 ;  
— Lundi 8 juillet 2024 de 13h30 à 18h00.

Pendant le délai précité :  
— le dossier d'enquête sera consultable en mairie principale de Roissy-en-France aux jours et heures habituels d'ouverture au public ;  
— Le dossier est également consultable en préfecture du Val d'Oise sur rendez-vous (Direction Départementale des Territoires du Val d'Oise - Service Urbanisme et Aménagement Durable - Pôle Aménagement Opérationnel, 5 avenue Bernard Hirsch - 95010 CERGY-PONTOISE), ainsi qu'à la rubrique « Actions de l'Etat/Aménagement du territoire et construction/Urbanisme-Planification-Logement/Les-declarations-d'utilité-publique/DUP ».

— les observations du public devront être :  
• soit consignées sur le registre d'enquête déposé en mairie principale de Roissy-en-France ;  
• soit adressées par correspondance, pendant la durée de l'enquête, au commissaire enquêteur, en mairie de Roissy-en-France ;  
• soit exprimées oralement au commissaire enquêteur au cours des permanences en mairie ;  
• soit consignées sur le registre numérique <https://www.registre-numerique.fr/enquete-parcellaire-roissy-en-france-semavo> ;  
• soit adressées par voie électronique à l'adresse électronique suivante : [enquete-parcellaire-roissy-en-france-semavo@mail.registre-numerique.fr](mailto:enquete-parcellaire-roissy-en-france-semavo@mail.registre-numerique.fr).

Au terme de l'enquête, une copie du procès-verbal des opérations et un avis motivé du commissaire enquêteur seront transmis :

— au préfet du Val d'Oise ;  
— à la SEMAVO ;  
— à la commune de Roissy-en-France.

pour y être tenus, sans délai, à la disposition du public pendant minimum un an à compter de la clôture de l'enquête.

Ce document sera consultable sur le site des services de l'Etat : [www.val-doise.gouv.fr](http://www.val-doise.gouv.fr) à la rubrique « Actions de l'Etat/Aménagement du territoire et construction/Urbanisme-Planification-Logement/Les-declarations-d'utilité-publique/DUP ».

Les personnes intéressées pourront obtenir communication du rapport et des conclusions sur demande au préfet du Val d'Oise (Direction Départementale des Territoires du Val d'Oise - Service Urbanisme et Aménagement Durable - Pôle Aménagement Opérationnel).

À l'issue de l'enquête parcellaire, le préfet pourra, par arrêté préfectoral, déclarer cessibles les immeubles nécessaires à la réalisation du projet.

EP 24-345 / contact@publiegal.fr

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points d'écrit.

Le cadrage de l'annonce est établi de fillet à fillet.

Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

Les Echos Le Parisien Externalisez vos formidables d'entreprise avec Les Echos Formidables

annonces.lesechosleparisien.fr  
01 47 39 70 08



# BNP Paribas cherche à rendre son réseau d'agences plus rentable

BANQUE

Les représentants du personnel s'inquiètent depuis plusieurs mois de la façon dont la direction va redresser la rentabilité de sa banque de détail en France.

Parmi d'autres leviers, les fermetures d'agences pourraient s'accélérer.

Edouard Lederer

Le questionnement enfle autour du réseau français d'agences de BNP Paribas. A l'issue d'une année 2023 marquée, comme pour la concurrence, par d'importants vents contraires, les inquiétudes et les projets se multiplient en interne. Même si aucun plan d'ensemble n'est arrêté, la direction générale réfléchit sur la façon de rendre le réseau plus efficace et plus rentable à moyen terme. Il va falloir accélérer, car le modèle actuel de banque de détail n'est pas forcément adapté, estime une source.

Dans une déclaration syndicale, la CFDT évoque les « pièces d'un puzzle » que le groupe assemble « sans partager l'image finale de son réseau ». En vitesse de croisière, BNP Paribas ferme une cinquantaine d'agences par an : elles étaient 1.861 à fin 2018, et 1.599 à fin 2023. « Il va falloir accélérer », souligne une source interne

Poursuite du plan stratégique

Le SNB/CFE CGC déplorait en début d'année que sur le périmètre de « banque commerciale en France » (BCEF), 392 postes aient été supprimés en 2023, et encore 250 à 300 en 2024. « Comment la direction compte-t-elle redresser la rentabilité de BCEF tout en supprimant, année après année, toujours plus de postes ? », s'inquiète le syndicat dans un tract

« Avec ses différentes offres de services, BNP Paribas poursuit son développement dans les activités retail en France avec pour objectif de toujours mieux répondre à l'évolution des attentes des clients », réagit le groupe interrogé par « Les Echos », soulignant que « depuis plusieurs années, la banque teste régulièrement de nouvelles approches qu'elle déploie progressivement avec ses équipes en fonction de l'adhésion des clients ».

Le groupe suit son plan stratégique à horizon 2025, annoncé en 2022. Pour les activités de détail, ce dernier prévoyait « un repositionnement stratégique », « une segmentation renforcée et une adaptation du



La hausse des taux initiée en 2022 a rogné en France les marges du crédit immobilier et les volumes de production se sont effondrés, mettant en difficulté le secteur bancaire. Photo Stevens Tomas/Abaca

modèle opérationnel ». Néanmoins, l'histoire s'est accélérée : la hausse des taux initiée en 2022 a rogné en France les marges du crédit immobilier, et les volumes de production se sont effondrés.

En mars, BNP Paribas a annoncé une « accélération et un élargissement des mesures d'efficacité opérationnelle », notamment dans la banque de détail. Il évoquait alors l'usage des technologies liées à l'intelligence artificielle ou encore l'optimisation des locaux.

Taille critique

Dans ce contexte, le groupe devait lancer début mai un projet pilote en région parisienne de conseil à distance. De source interne, il vise des clients appétents au digital et qui n'ont pas été vus en agence depuis plus d'un an. Le client resterait rattaché à son agence d'origine. Une cible de 30.000 clients potentiels est envisagée pour ce projet, qui pourra s'élargir au fil des mois.

Aux yeux d'un représentant en projet pour déployer des centres sur toute la France, « Ce projet annonce-

t-il des fermetures d'agences et des suppressions de postes à long terme ? » s'interroge le SNB. Ce chantier s'inscrit dans le contexte de la nouvelle offre de conseil payant (« Affinité »), visant à segmenter la clientèle et à mieux rentabiliser le réseau. Mais les chiffres restent à ce stade en retrait, avec, selon des sources, 210.000 clients séduits à fin 2023, moitié moins que prévu. A l'origine du dispositif, l'expansion de la banque de détail, Marguerite Berard, qui a été remplacée en mars par Isabelle Loc.

Plus de volume pour Hello bank

Au cœur du sujet, la présence de clients qui ne génèrent pas assez de revenus face à l'importance des coûts. Les banques mutualistes (comme BPCE, Crédit Agricole ou Crédit Mutuel) répondent à cet enjeu par leurs importantes parts de marché. Mais en banque de détail, Société Générale comme BNP Paribas n'ont pas cette taille critique : d'où le développement chez ces deux acteurs de leurs banques en ligne, respectivement BoursoBank et Hello bank. La première

fait figure de modèle, avec désormais 6,3 millions de clients (à fin mars). Une stratégie de volumes que joue aussi Hello bank à une moindre échelle. Avec plus de 800.000 clients particuliers en France à fin 2023, elle pourrait atteindre le million grâce à l'accord de référencement lui permettant d'accueillir les clients d'Orange Bank.

Accueillera-t-elle aussi les clients les moins actifs du réseau bancaire de BNP Paribas ? « Ça peut arranger le groupe de mettre du volume chez Hello bank », indique une source. Cette dernière évoque une réflexion sur le transfert de clients vers la banque en ligne, mais pas de façon proactive. « La direction avance des synergies avec le réseau d'agences, notamment pour éviter des clôtures de comptes », constate la CFDT. ■

1.599

LE NOMBRE D'AGENCES

BNP Paribas en France fin 2023, contre 1.861 en 2018.

# Euronext vante ses atouts face à Wall Street

BOURSE

Fort de sa position de leader en Europe, l'opérateur boursier cherche à convaincre les jeunes pousses de se coter sur le Vieux Continent.

Bastien Bouchaud

Defendre les marchés de capitaux européens face au mastodonte américain. Un défi de taille pour Euronext, l'opérateur des Bourses de Paris, Amsterdam, Milan, Lisbonne, Bruxelles, Dublin et Oslo. Après avoir consolidé sa position sur le Vieux Continent avec de multiples acquisitions, le groupe paneuropéen cherche à convaincre les sociétés de se coter sur ses marchés plutôt qu'ailleurs en Europe, ou à Wall Street.

La menace est claire pour Euronext, alors que les récentes tergiversations de TotalEnergies sur un éventuel exode outre-Atlantique ont ébranlé la place de Paris et que les marchés américains dominent plus que jamais les Bourses mondiales grâce à l'envolée des géants de la tech. L'opérateur boursier en est bien conscient et multiplie les initiatives pour encourager les jeunes pousses à se coter sur ses marchés, en particulier dans la tech.

Une meilleure performance en Europe

En coulisses, Euronext ne ménage pas ses efforts. Il a notamment réalisé une étude pour comparer les effets d'une introduction en Bourse sur ses marchés avec une opération réalisée à Wall Street. Quelque 50 entreprises européennes se sont cotées outre-Atlantique depuis 2018, avec une capitalisation moyenne de 2,6 milliards d'euros. La majorité d'entre elles ont choisi le Nasdaq, traditionnellement tourné vers la tech, plutôt que le New York Stock Exchange. Quelque 30 d'entre elles sont des biotechs ou medtechs qui ont des dossiers à l'étude auprès des autorités américaines.

Selon Euronext, les introductions en Bourse coûtent en moyenne 30 % plus cher à Wall Street. Et contrairement aux idées reçues, les sociétés européennes qui se sont cotées aux Etats-Unis affichent des cours en baisse de plus de 15 % en moyenne après un an. A l'opposé, les sociétés qui se sont

cotées sur Euronext ont progressé en moyenne de 8 %, note l'opérateur.

Par ailleurs, seules les plus grandes sociétés, à la capitalisation supérieure à 5 milliards d'euros, bénéficient de valorisations plus élevées aux Etats-Unis. L'avantage est même notable en faveur de l'Europe pour les sociétés capitalisées moins de 750 millions d'euros, avec des ratios près de deux fois plus élevés. L'opérateur a détaillé cette comparaison dans une étude qu'il partage avec les jeunes pousses qu'il accompagne

Mise en lumière

A l'autre bout du spectre, Euronext cherche à mettre en valeur les sociétés tech cotées sur ses marchés. Il vient ainsi de célébrer les deux ans de son initiative Tech Leaders, qui s'est notamment traduite par la création d'un indice boursier maison. Le début d'année a été encourageant pour les introductions en Bourse. A ce jour, plus de 3 milliards d'euros ont été levés sur les marchés d'Euronext en 2024, soit davantage qu'au cours des dix-huit mois précédents. A lui seul, le secteur de la tech représente 40 % des introductions en Bourse réalisées cette année sur les marchés du groupe, dont Pluxee, né d'une scission de Sodexo et spécialisé dans les titres dematerialisés, la société de logiciel Planisware ou encore la pépite de la défense Exosens.

« Euronext est la première place de cotation des valeurs technologiques en Europe, avec près de 750 sociétés cotées du secteur, représentant une capitalisation boursière cumulée de 1.400 milliards d'euros, a rappelé Stéphane Boujnah, le patron du groupe, à cette occasion. Les membres du segment Euronext Tech Leaders renforcent la position stratégique et la compétitivité de l'Europe au sein de l'industrie technologique mondiale. »

L'indice Tech Leaders rassemble 110 sociétés mêlant les plus importantes du secteur, dont le champion néerlandais ASML – mais pas SAP, coté sur Deutsche Boerse –, et les plus prometteuses, comme Exosens ou Planisware. « Cet indice permet de mettre en lumière les plus belles sociétés du secteur cotées sur Euronext », explique Mathieu Caron, qui s'occupe des marchés primaires. Afin de susciter l'intérêt des professionnels, l'opérateur boursier organisera en novembre un campus réunissant les sociétés cotées et de grands investisseurs, notamment les grandes banques et gérants américains. ■

# L'AMF pointe le risque élevé des cryptoactifs en termes de blanchiment et de financement du terrorisme

RÉGULATION

L'Autorité des marchés financiers a publié un rapport sur le sujet lundi.

Son échelle de cotation a quatre niveaux de risque : faible, modéré, élevé et très élevé.

Laurence Boisseau

Quels professionnels des marchés présentent le risque le plus élevé en

matière de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme ? Les acteurs des cryptoactifs présentent un risque global élevé, estime l'Autorité des marchés financiers (AMF) dans un rapport publié lundi. L'échelle de cotation du gendarme boursier comprend quatre niveaux de risque : faible, modéré, élevé et très élevé.

Le régulateur avait publié une première version de ce document en 2019. A l'époque, pour les prestataires de services d'actifs numériques (PSAN), comme pour les acteurs des ICOs, pour Initial Coin Offerings (des modes de financement qui font appel au public, très

souvent en cryptomonnaies, à travers la blockchain), le risque était jugé modéré.

Que s'est-il passé depuis ? En 2023, le volume des opérations d'achat et de vente d'actifs numériques en monnaie ayant cours légal représentait 2,4 milliards d'euros pour les seuls PSAN établis en France (sans compter l'activité réalisée en France par des PSAN établis à l'étranger). Le montant total des actifs numériques conservés pour le compte de leurs clients représentait, quant à lui, 1,3 milliard d'euros. Enfin, le volume total des opérations d'échanges d'actifs numériques atteignait 41 milliards d'euros.

Si, en volume, le secteur des cryptoactifs était encore marginal il y a quelques années, il a connu, ces derniers temps, une croissance rapide.

Opacité des canaux d'échanges

« Leur exposition à la menace de blanchiment de capitaux est particulièrement importante, du fait du caractère transnational et quasi immédiat des transactions, de l'opacité des canaux d'échanges et du volume de valeurs transférable. En effet, la seule conversion d'une devise en actifs numériques, puis reconversion en monnaie ayant cours légal, peut suffire à dissimuler l'origine ille-

gale de fonds », écrit l'AMF. Le régulateur distingue les PSAN agréés des PSAN enregistrés. Seul un acteur dispose à ce jour d'un agrément délivré par l'AMF : SG Forge, filiale de Société Générale. Des garanties supplémentaires sont attachées au statut de PSAN agréé par rapport à celui de PSAN enregistré auprès de l'AMF. Le risque est donc moindre pour le premier. Il est, en fin de compte, très élevé pour le second.

Du côté des ICOs, le risque est élevé. Le recours à des technologies privilégiant l'anonymat, des relations exclusivement à distance et transfrontalières sont des facteurs d'inquiétude pour le régulateur. Le

nombre de visas attribué par l'AMF reste à ce jour très limité : 5 visas délivrés entre décembre 2019 et février 2024. L'AMF a même mis le public en garde contre une offre sollicitée par une société peu scrupuleuse, la société Air Next, qui s'est révélée être une arnaque.

L'AMF s'est livrée au même exercice d'évaluation des risques pour les autres acteurs qu'elle régule. Elle a estimé que le risque pour les conseillers en investissement financier (CIF) était modéré, pour les sociétés de gestion d'actifs traditionnelle, faible, et pour le capital investissement, la gestion sous mandat et la gestion immobilière, modéré. ■



# Le plus grand fonds souverain au monde rejette les appels à boycotter Israël

● Le fonds souverain de Norvège n'envisage pas, à ce stade, de remettre en cause ses placements en Israël, comme il l'a fait pour la Russie après l'invasion de l'Ukraine.

● Sa position attentiste et prudente reflète celle de la communauté des fonds d'investissement étatiques.

FONDS

Nessim Ait-Kacimi

Le plus important fonds souverain au monde (1.530 milliards d'euros), celui de la Norvège, refuse de se joindre au mouvement lancé par des organisations non gouvernementales pour un boycott financier d'Israël. Il a certes vendu pour 421 millions d'euros d'obligations d'Etat israéliennes en 2023, mais pour des raisons financières et non politiques. Ce sont les turbulences sur les marchés consécutives à l'attaque terroriste du Hamas contre Israël qui ont motivé sa décision.

Il reste investi dans 76 entreprises israéliennes cotées à Tel-Aviv, comme Bank Hapoalim, Bezeq (telecoms) et ICL (biochimie) pour

un montant global de 1,4 milliard d'euros. La cession de ses participations n'est, pour le moment, pas d'actualité. Comme d'autres fonds souverains, tel celui de la Nouvelle-Zélande, il a seulement cédé, ces dernières années, de très faibles investissements dans neuf groupes israéliens (de construction notamment) opérant dans les colonies de Cisjordanie.

**Le secteur de l'armement dans le collimateur**

Le fonds rappelle que « la simple présence d'une entreprise dans une zone de conflit ne constitue pas un motif suffisant pour son exclusion du portefeuille ». L'objectif de gestion du fonds d'investissement étatique, tel que défini par son mandat, reste financier, et non politique.

En revanche, son comité d'éthique s'interroge pour savoir s'il doit

vendre les actions de groupes étrangers (Etats-Unis, Royaume-Uni) de défense qui livrent des armes à Israël. Certains ont déjà été exclus du portefeuille du fonds depuis longtemps et pour d'autres raisons. Ce fut le cas en 2018 de BAE Systems pour son implication dans les armes nucléaires. Auparavant, Lockheed Martin avait lui aussi été exclu.

Le secteur de l'armement est dans le collimateur du fonds pour ses dérives éthiques. Il ne peut investir dans aucun groupe qui opère dans les mines, les armes nucléaires, le tabac et le cannabis.

La position du fond sur Israël tranche avec celle qu'il avait adoptée sur la Russie après l'invasion de l'Ukraine. Très vite, le plus grand fonds souverain au monde avait annoncé sa volonté de se retirer du pays en cédant ses investissements

à la Bourse de Moscou. Il ne les a pas encore vendus, plus de deux ans après le début du conflit, du fait des difficultés à les céder dans de bonnes conditions, puis à rapatrier son argent. Ses placements sur 52 groupes russes étaient évalués à 127 millions d'euros fin 2023, soit une infime partie de ses capitaux.

**Le geste symbolique du fonds irlandais**

Ses investissements en Israël sont plus importants, mais très modestes au regard du total de ses capitaux (0,1%). La position actuelle du fonds norvégien reflète celle des grands fonds souverains, notamment du Golfe (Arabie saoudite, Qatar, Abu Dhabi), qui n'ont pas publiquement annoncé leur volonté de suspendre leurs investissements en Israël ou de se retirer du pays.

Le seul fonds d'investissement étatique qui ait annoncé la cession d'actions israéliennes est l'Ireland Strategic Investment Fund. Un geste symbolique : les cessions sont restées très modestes, moins de 3 millions d'euros. L'Irlande est, avec l'Espagne et la Norvège, l'un des trois pays européens à avoir récemment annoncé son intention de reconnaître l'Etat palestinien. ■



La guerre avec le Hamas et le blocus de Gaza n'ont jusqu'ici pas donné lieu à une campagne de désinvestissement en Israël de la part des fonds souverains. Photo Omar Al Qatari/AFP

## Le fonds souverain norvégien s'oppose au plan de rémunération d'Elon Musk

« C'est pas cool. » C'est par ces mots qu'Elon Musk a commenté sur X la décision du plus grand fonds souverain au monde, celui de la Norvège, de s'opposer à son plan de rémunération de 56 milliards de dollars (sur 10 ans) en actions Tesla. Le dirigeant va tenter d'obtenir gain de cause lors de l'assemblée générale du 13 juin. Il est sûr que l'écrasante majorité (90 %) des petits actionnaires de Tesla lui maintiendront leur confiance, à la différence de certains investisseurs institutionnels.

Fin 2023, le fonds norvégien détenait 0,98 % de Tesla (pour 7,3 milliards de dollars). C'était sa 10<sup>e</sup> plus forte participation boursière derrière Apple, Alphabet, Nvidia

et Amazon. Il a déclaré qu'il reconnaissait « la valeur significative créée par Tesla sous le leadership d'Elon Musk. Nous restons néanmoins préoccupés par l'ampleur du plan de rémunération proposé, sa structure, son effet sur le cours ». Dans son rapport sur sa politique de vote en 2023, le fonds constate qu'aux Etats-Unis « les rémunérations des patrons ont bien plus progressé que celles de leurs employés. L'écart est de 399 pour 1 aujourd'hui, contre 20 pour 1 en 1965. Même si ce pays compte parmi les entreprises les plus profitables, le niveau élevé de rémunération d'un dirigeant n'entraîne pas nécessairement une meilleure performance de son groupe ».

## Le groupe minier canadien Nevada Copper fait faillite

MATIÈRES PREMIÈRES

Nevada Copper a mis la clé sous la porte faute de financements pour développer sa mine de cuivre sur le sol américain.

Etienne Goetz

Les prix ne font pas tout. Malgré des records pour le métal rouge, Nevada Copper a dû se déclarer en faillite, cette semaine, faute d'avoir pu réaliser les investissements nécessaires au développement de sa mine de cuivre dans le Nevada. Le groupe souhaitait redémarrer l'extraction de métal rouge sur son site de Pumpkin Hollow, mais les coûts se sont emballés. Une série de revers opérationnels, dont une accumulation d'eau dans les galeries souterraines, a fait grimper la facture et effrayé les principaux actionnaires de la société, Pala Investments et Mercuria Energy. Face aux coûts supplémentaires, ils ont refusé de remettre au pot.

Nevada Copper a essayé de les convaincre pendant plusieurs mois. En vain. « En conséquence, l'entreprise n'est pas en mesure de poursuivre ses activités », a indiqué le groupe dans un communiqué. En 2021, sa capitalisation boursière s'élevait encore à 456 millions de

dollars (425 millions d'euros). Cette faillite intervient alors que les perspectives n'ont jamais été aussi bonnes pour les compagnies minières spécialisées dans le cuivre. A la Bourse des métaux de Londres, la tonne de cuivre est montée à plus de 11.000 dollars, un record historique. Et selon les observateurs, elle pourrait atteindre 12.000 dollars d'ici à la fin de l'année. A long terme, le marché s'attend à de graves pénuries en raison de l'explosion de la demande liée à la transition énergétique. Le cuivre est essentiel pour le transport d'électricité, mais aussi pour les turbines des éoliennes, par exemple.

**Le groupe souhaitait redémarrer l'extraction de métal rouge sur son site de Pumpkin Hollow, dans le Nevada, mais les coûts se sont emballés.**

Selon l'Agence internationale de l'énergie, la production minière de cuivre ne permettra de couvrir que 70 % de la demande en 2030. Mais le cas de Nevada Copper illustre bien toutes les difficultés actuelles de l'industrie cuprifère. Tout d'abord, les compagnies doivent réaliser des investissements massifs pour développer de nouveaux projets. Or avec

la hausse des taux, les conditions financières pour les groupes miniers se sont considérablement dégradées.

Selon plusieurs industriels, il faudrait que les prix de la tonne de cuivre restent durablement autour de 15.000 dollars pour que les groupes miniers se décident à investir. En attendant, ils préfèrent utiliser leur cash pour racheter des concurrents, à l'image de la récente offensive de BHP sur Anglo American. C'est une manière d'augmenter leur production rapidement sans trop de frais.

**Baisse des teneurs**

Le deuxième obstacle est d'ordre industriel. Les teneurs dans les mines baissent, ce qui augmente mécaniquement les coûts de production. Le cuivre est exploité depuis des millénaires et les filons les plus riches sont désormais épuisés. Alors que la concentration en Amérique latine dépassait la barre de 1 % il y a deux décennies, elle est désormais plus proche de 0,5 %.

Le manque d'investissements a aussi des raisons géologiques. Les découvertes de gisements sont rares. Ces dernières années, elles ont surtout été réalisées en Afrique dans la « Copperbelt », une région particulièrement instable du point de vue politique – elle comprend une partie de la Zambie et l'ancienne province du Katanga en République démocratique du Congo. Ce qui ne rassure pas les investisseurs. ■

LesEchos

capitalfinance

CONFÉRENCE

LBO

Auditorium du groupe  
Les Echos-Le Parisien  
10, boulevard de Grenelle  
Paris 15<sup>e</sup>

25 juin 2024  
de 8h30 à 12h15  
Se projeter dans l'avenir

Nombre de places  
limité

Maxime Bloch, avocat associé, office chair Paris, Goodwin

Catherine Courbillet, présidente CR Conseil, ex-PDG de Cerba HealthCare

François Dantot, sales manager Ennen, Intralink

Alexis Dupont, directeur général, France Invest

Louis Marguerite, député de Saône-et-Loire

Julie Perreni, managing director, Houriha Lokey

Vincent Catherine, founding and managing partner, Senna PE

Nicolas Darnaud, coreponsible buy out France, managing director, Ardian

Mathieu Orban, managing director private funds group, Houriha Lokey

Julien Krantz, directeur de recherche, Invest Europe

Sarah Michel, avocate associée, Goodwin

Pauline Wettar, partner private equity, LGT Capital Partners

INSCRIPTIONS  
<https://www.capitalfinance-evenements.com/conference-lbo-2024/registration/billetterie>



**CAC 40**[illegible]

**SRD**

[illegible]

**SÉANCE DU 11 - 06 - 2024**  
CAC 40 7789,21 (-1,33 %) NEXT 20 11174,55 (-1,39 %)  
CAC LARGE 60 8379,16 (-1,33 %)  
CAC ALL-TRADABLE 5780,4 (-1,37 %)  
**DATE DE PROROGATION : 25 JUIN**

[illegible]

### VALEURS FRANÇAISES

STOCK	VALUES MIN/MO / P/P	CHG	CHG	% VOL	% AM	PER
DATE / DATE DETACH COUPON / DIV	VALUES	CHG	CHG	% VOL	% AM	PER
CASINO (CO) *	A 00 30	0.237	0.37	0.39	0.39	
PRO00005585	09/05/24 54	14.0434	0.039	0.90	0.8	
CATANIA GROUP (CATG) *	A 5 75	4.82	0.82	13.99	13.99	
PRO00006002	08/05/24 095	36.7538	5.895	-37.08	36.75	3.79
CEGEDIAM (CGM) *	B 14 05	1.05	1.05	2.09	0.88	
PRO00006508	29/05/24 5	11.99713	1.58	24.5	1.1	
CGO (VIR) *	B 05 83	0.538	0.538	3.19	0.69	
PRO00011885	7051419	0.93	0.68	0.8	0.6	
CHARGEURS (CH) *	C 12 5	12	4	2.74		
PRO00020692	02/05/22 0.5	1.68	1.68	1.68	1.68	
CHRISTIAN DI OR (CDO)	A 7103	007	1.55	1.48		
EX D O DE OR (EOD)	272	12	0.81	0.175		
PRO00020642	23/04/24 75	180.507516	095	-10.7	0.185	1.08
CLARINANO (CL) *	A 21	2.08	-	1.66		
PRO00242808	01/02/24	2.07	-15.04	1.05		
CLARINANO (CL) *	A 21	2.07	-15.04	1.05		
CLARINANO (CL) *	A 21	2.07	-15.04	1.05		
COFACE (COFA) *	A 13.87	13.88	1.8	15.54		
PRO00030018	22/05/24 12	5.932	0.61	-0.1	1.53	0.5
COVIVIO (COV) *	A 4814	448.58	3.32	4.8		
PRO00004858	19/04/24 13	113.1388	46.58	0.94	39.55	
DASSAULT AV (DAM)	A 19.1	194.5	2.78	5.78		
PRO00040486	20/05/24 3.7	78.95	-0.85	3.2	84.9	1.29
DASSAULT SYSTEMS (DSY) *	A 36.9	36.81	0.44	17.24		
PRO00002718	27/05/24 0.22	11.3653363	35.5	0.67	29.95	0.83
DBV TECHNOLOGIES (DBV) *	B 10.55	10.78	-11.9	18.88		
PRO00043745	08/04/24	0.99	-20.78	0.98		
DEEZER SA (DEEZ) *	2 198	1.84	0.52	0.71		
PRO00040478	27.7	19.75	1.03	7.7		
DERICHEBOURG (DBG) *	B 4.91	5.02	4.69	5.8		
PRO00003381	18/02/24 0.18	19.9748	0.68	1.85		
DMS (DGM) *	C 0.986	0.984	-0.82	15.67		
PRO00120197	18/04/24	0.99	-0.2	1.37		
EMERGED (EMED) *	A 41.53	48.7	0.89	18.28		
PRO00008532	10/08/24 11	14.858079	-34.6	-4.3	64.78	
EFFAGE (EFG) *	A 12.8	12.8	-0.8	1.7		
PRO00004342	26/05/24 1	98.000000	95.4	-0.02	0.92	4.51
EK NOPS (EKO) *	B 1.3	2.785	38.41			
PRO00168595	95.4	3.85	14.7	5.94		
ELIOR (ELIO) *	B 16.26	3.778	0.22	15.21		
PRO00007012	03/04/20 0.27	75.38	1.35	21.08	1.18	
ELIS (ELIS) *	A 12.4	21.78	2.59	1.3		
PRO00245128	23/05/24 0.43	215.564877	21.28	-27.85	18.08	1.97
ERAMET (ERAM) *	B 11.8	11.8	-2.48	68.68		
PRO00007587	04/08/24 13	78.785047	10.94	-27.2	0.85	1.38
ESSO (ESS) *	C 18.48	178	-1.77	17.06		
PRO00020688	10/07/22 2	12.854578	17.32	-25.43	4.86	
EURAZEO (ER) *	A 76.95	75.75	0.26	5.4		
PRO00009212	14/05/24 2.2	10.505	77.85	-11.51	88.75	3.2
EUTELSAT COM (ETC) *	A 138	3.842	0.27	0.8		
PRO00000000	17/11/22 0.1	5.774378	1	35.65	3.8	
EXALM TECHNOLOGIES (EXAL) *	B 20.9	20.3	-3.4	0.18		
PRO00000671	21/06/21 0.12	11.24747	20	-6.8	17.8	
EXCLUSIVE NETWORKS (EXN) *	A 20.1	19.82	2.01	2.87		
PRO00000503	02/12	20.1	0.07	2.1		
EXOSEMS PROGRAM (EXOS)	A 21.5	19.2	0.1	0.8		
PRO00000972	14/11/21	23.15	-10	25.45		
FJD (FJD) *	A 12.5	9.783779	2.52	10	11.5	
PRO00000000	A 32.9	32.74	0.37	0.3		
PRO00000000	14/09/22 3	39.992	3	39.3	39.8	5.4
FLAXIMAX TX (FLXMX)	C 2.84	2.876	0.17	-37.8		
PRO00000000	02/05/24	32	0.3	0.64	0.8	
FLYNN (FLY) *	A 61.2	60.8	-0.5	0.1		
PRO00000000	18/04/24 2.2	-2.95800	0.72	-0.6	7.2	
FORMIA (FORM) *	A 11.53	13.685	2.48	-25.43		
PRO00000000	10/05/40	13.685	-10.43	2.19		
FORMIA (FORM) *	04/08/24 0.5	97.783340	10.1	-10.8	15.37	3.78
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
PRO00000000	14/04/23	99.25	-6.8	19.11		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO) *	B 98.3	94.2	-6.14	14.44		
GEOMA (GEO						

A. Indicateur acompte, so de de total dividende. **BPA** : Bénéfice par action. **PER** : Price Earning Ratio. Les plus hauts et les plus bas ajustés sont sur l'année civile. Les valeurs classées par ordre alphabétique sont regroupées en trois classes de capitalisation signalées par les lettres A pour les capitalisations supérieures à 1 milliard d'euros, B pour les capitalisations comprises entre 1 milliard d'euros et 500 millions d'euros et C pour les capitalisations inférieures à 500 millions d'euros. ■ Valeurs de l'indice CACNext20. ▲ Valeurs de l'indice CACLarge60. ◆ Valeurs de l'indice CACMid60. △ Valeurs de l'indice CACSmall. Les bénéfices par action : source FactSet / ICF Estimations.

**SRD**

[illegible]**SRD Suite**

VALUES (MM/DD) / INFO /	CRV	COOT	% VBL	% AN	SPA
EST /N / DEVISE / DATE DETACH / DIV	VOL	VOLUT	% SDES	% TAT	PER
	HTIRES	-BAS	% S2S	-BAS	EDT
SAVENACA (SBO)	# 516 1892	53.6 54	2.58 1.73	65.3 65.3	
SCOR (SCRT) #	18/05/24 16	16,022,930	53	+123	48.9
SCOR (SCRT) #	A 25.8 4,373.35	25.5 25,092	-0.82 -29	3.83 3.83	
SEB (SBO) #	21/05/24 18	19,382,235	25.4	+239	25.4
SEB (SBO) #	A 10.5 351.78	10.7 102.7	-0.31 -8.31	120.3 120.3	
FR000021209	01/06/24 282	55,312,720	106	+254	10.3
SECHE ENVIRONNEMENT (SCMP) #	# 100.2 4535	94.9 101.4	-1.9 -5.09	10.9 121.4	
FR000033619	07/01/23 11	2,687,712	06.2	5.99	0.23
SERGETHERRAIN GROUP (SEREP) #	A 6.83 28.8	6.57 6.83	+3.89 8.5	14.9 8.2	
FR001750682	28/04/23 Q4	12,299,259	6.5	-54.75	5.6
SES-MANGO TAG (VU) #	# 14.8 24601	137.3 142.7	+2.76 -12.44	1.7 13.1	
FR001028622	25/06/12 C3	15,958,518	13.5	+1709	100.2
SHOWROOMPRV_LSRF, #	# 0362 5176	0.946 0.906	+0.42 -24.2	1.37 1.17	
FR003006556	78/04/22 908	C958	31	CM	
SOITEC (SO) #	A 11.5 1056.1	11.2 11.3	+1.34 10.1	30.4 30.4	
EX-OS 13/07/16 REGROUP #	24/07/24 302	11.2	-30.18	86.6	
SOLIDAL GROUP (PAL)	# 0058 2147	0.053 0.253	4.16 25.53	0.87 0.089	
FR001000609	12/05/05 407	C952	65.5	0.03	
SODEXO (SO) #	A 85.8 15.81	83.45 85.5	-1.27 +1.16	14.15 89.6	
FR000027220	20/02/23 11	17,154,887	85.5	+116	71.94
SOLUTIONS 3E (AS3CQ)	A 195 881232	1.884 1977	23.1 -13.1	28.93 2.886	
FR000127446	02/12/1984	1.887	+339	12.31	
SOPRA STERIA GP (SCOP) #	A 222 1672	212.4 212.4	4.24 +23	27.8	
FR0000050829	28/05/24 655	25,545,701	212.4	-2721	187
SNACP (SNACP) #	# 24.75 15 'C'	2.33 2.45	+3.9 4.9	-37.97 35.55	
FR001321445	75/05/1987	2.275	-68.08	2.05	
SNIE (SNE) #	A 371 3440.98	36.72 37.18	+3.67 -2.83	26.22 34.98	
FR002757846	14/05/24 C8	166.92	-58	+21.66	27.3
STEF (STF) #	# 125.4 184.9	124 127.2	0.96 1.59	3.58 13.8	
FR0000484271	30/04/24 B3	12,850,000	124	+5.39	11.78
SWORO GRID UP (SV) P) #	# 31.85 34.84	37.05 38.45	+0.53 +0	4.7 4.0	
FR0004180578	30/04/24 145	65.44,985	37.75	-8.66	3.44
SYNERGIE (SDG) #	# 35.8 43.14	34.2 35.8	3.93 8.58	2.84 26.8	
FR0000210659	29/08/23 C1F	24,347,000	13.6	+6.18	29.5
TELEPERFORMANCE (TEPF) #	A 102.75 254047	98.33 100.33	-315 -82	24.78 15.38	
FR0000051807	28/05/24 185	46,444,154	94.3	-31.66	80.78
TERACT (TRACT)	# 002.8 3883	0.82 0.832	+4.44 +0.24	16.15 1.885	
FR0000041417	73/28/1982	0.8	-84.38	0.128	
TFPI (TFPI) #	A 88.7 614070	83 88.1	+6.86 +8.17	3.22 0.57	
FR0000054900	12/04/04 C55	21,593,593	7.995	+23.9	7.05
TFP GROUP (TFP) #	# 148.7 688.7	42.5 43.7	+5.35 6.7	4.75	
FR000125789	08/11/23 C8	2,650,000	43	+4.3	3.1
TRIMARCO GROUPS (TRGP) #	A 88 2732	87.7 88.9	+0.88 +5.09	3.78 8.75	
FR000033412	13/04/24 C28	9,200,805	87	+352	19.4
T KEMAU CAP-TAL (TKC) #	A 21.25 20530	21.33 11.5	+0.7 11.9	+3.84 21.95	
EX O S C/07/17	09/05/24 C75	12,386,336	212	+110	19.82
TRANSCHEME (TRC) #	A 104.8 206.9	123.4 124	2.22 +8	9.52 1.93	
FR000175080	12/04/05	19,059,056	1228	38.91	10.1
TRIGANO (TR) #	A 139.7 14.38	134.1 140.4	0.85 +0.8	10.8 16.38	
FR000589656	22/05/24 125	16,316,269	132.8	+1.89	13.98

### AUTRES VALEURS DE LA ZONE ELRO

[illegible]**VALEURS** ZONE INTERNATIONALE

DE AEROSPACE (GE)	A 150	149,6	+ 1,85	+ 30
	264	1515	197	185,998
US399604303	USD 17/10/22 Q24	10931,267127	4,95	+ 5,35 10,999
SCHLUMBERGER (SJB)	A 4185	42,05	+ 1,82	10,81
	6093	42,05	+ 6,76	52,3
A28058571086	USD 15/10/22 Q28	422,000000	4,15	5,45 29,3
TOTAL ENERGIES GABON (EC)	A 175	176,5	0,56	+ 12,42
	904	177,5	+ 3,72	180,5
GAO00000459	0706/23 Q28	500,000	1,4	+ 0,68 150,6
				11,29









## ★ Les chiffres de l'économie

// Budget de l'Etat 2024 : 51,6 milliards d'euros (prévisions PLF 2024) // PIB 2023 : 2.818,1 milliards d'euros (prévisions PLF 2024) // Plafond Sécurité sociale : 3.864 euros/mois à partir du 01-01-2024 // SMIC horaire : 11,65 euros (brut par heure) à partir du 01-01-2024 // Capitalisation boursière de Paris : 2.591,60 milliards d'euros (au 03-06-2024) // Indice des prix (base 100 en 2015) : 120,07 au 22-05-2024 // Taux de chômage (BIT) : 7,5 % au 1<sup>er</sup> trimestre 2024 // Dette publique : 3.101,2 milliards d'euros (4<sup>e</sup> trimestre 2023)

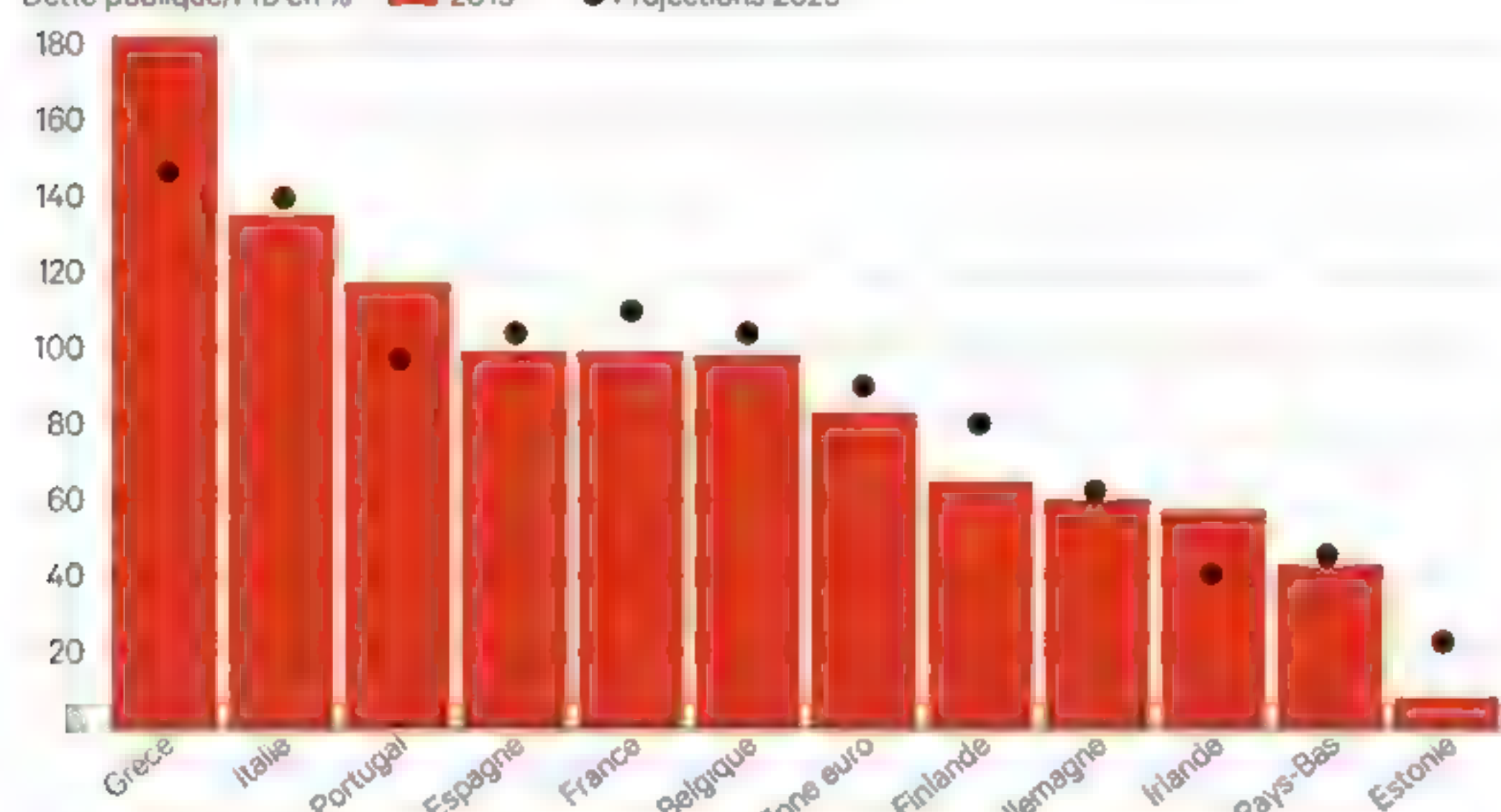
## crible

## Le connu inconnu

La dissolution donne un nouveau relief au prochain test européen sur la dette française.

### L'évolution de l'endettement public de quelques-uns des membres de l'Union européenne

Dette publique/PIB en % 2019 ● Projections 2025



LES ECHOS / SOURCE : BANQUE CENTRALE EUROPÉENNE RAPPORT DE STABILITÉ FINANCIÈRE MAI 2024

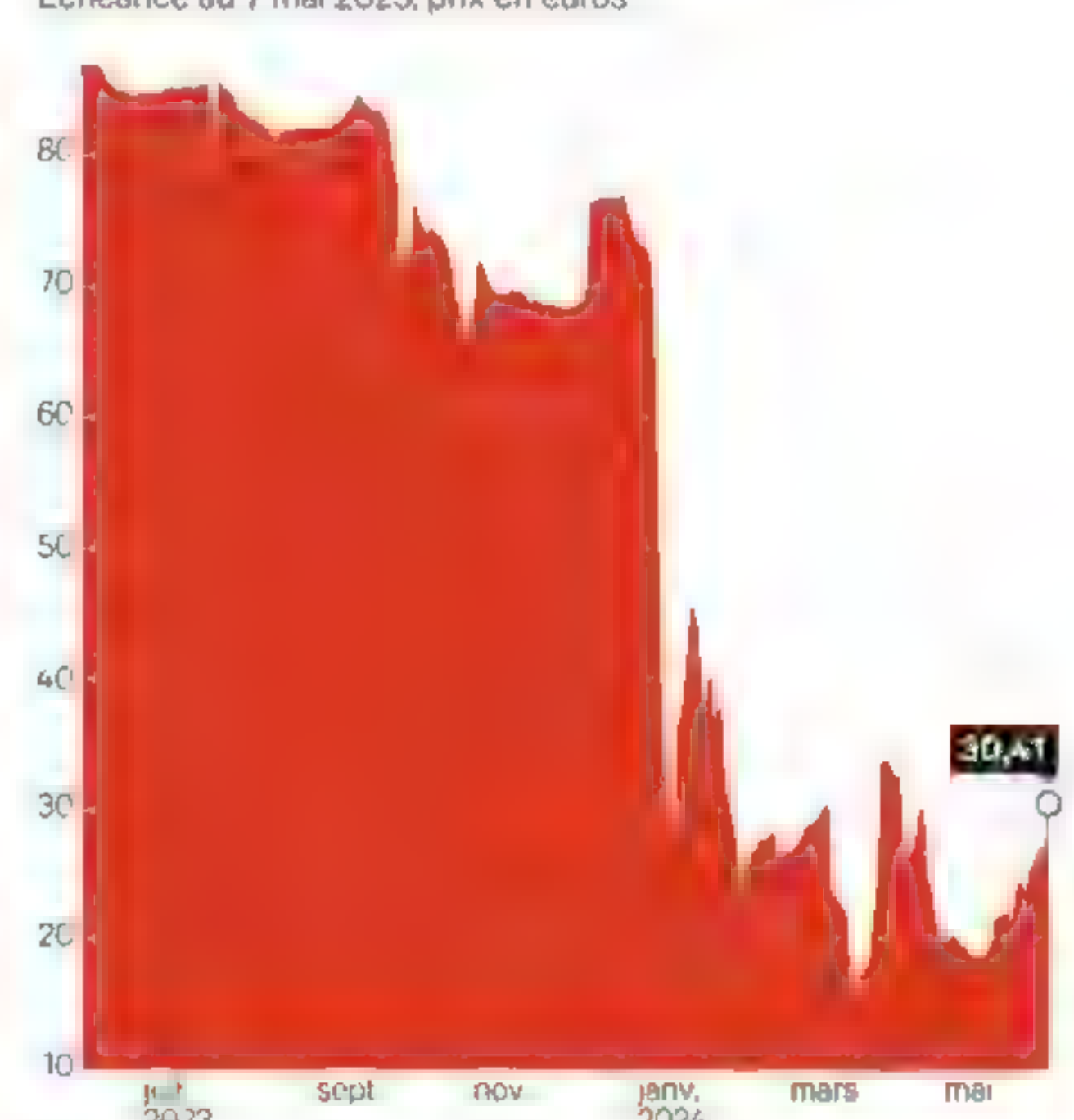
Le prochain gouvernement ne sera pas encore sorti des urnes qu'il connaîtra déjà une pression accrue de l'Europe sur ses épaules. Comme le soulignent les experts d'ING, la procédure pour déficit excessif que devrait lancer, autour du 19 juin, la Commission à l'encontre de la France et d'une dizaine d'autres Etats membres prend un nouveau relief avec le changement de donne politique, celui d'un test pour l'euro et de l'éventualité d'une crise sur la dette française. Si l'Hexagone connaît bien cette mesure du pacte de stabilité qu'elle a vécue pendant neuf ans avant 2018, la dissolution la fait entrer dans l'inconnu. Avant même la réponse qu'apportera le prochain locataire de Bercy à l'automne pour remédier au déficit budgétaire, les négociations pendant la campagne des législatives seront donc scrutées de près par les investisseurs internationaux.

## Grand chapeau

La dette restera une épée de Damoclès au-dessus d'Atos.

### L'obligation non sécurisée d'Atos

Echéance au 7 mai 2025, prix en euros



LES ECHOS / SOURCE : BLOOMBERG

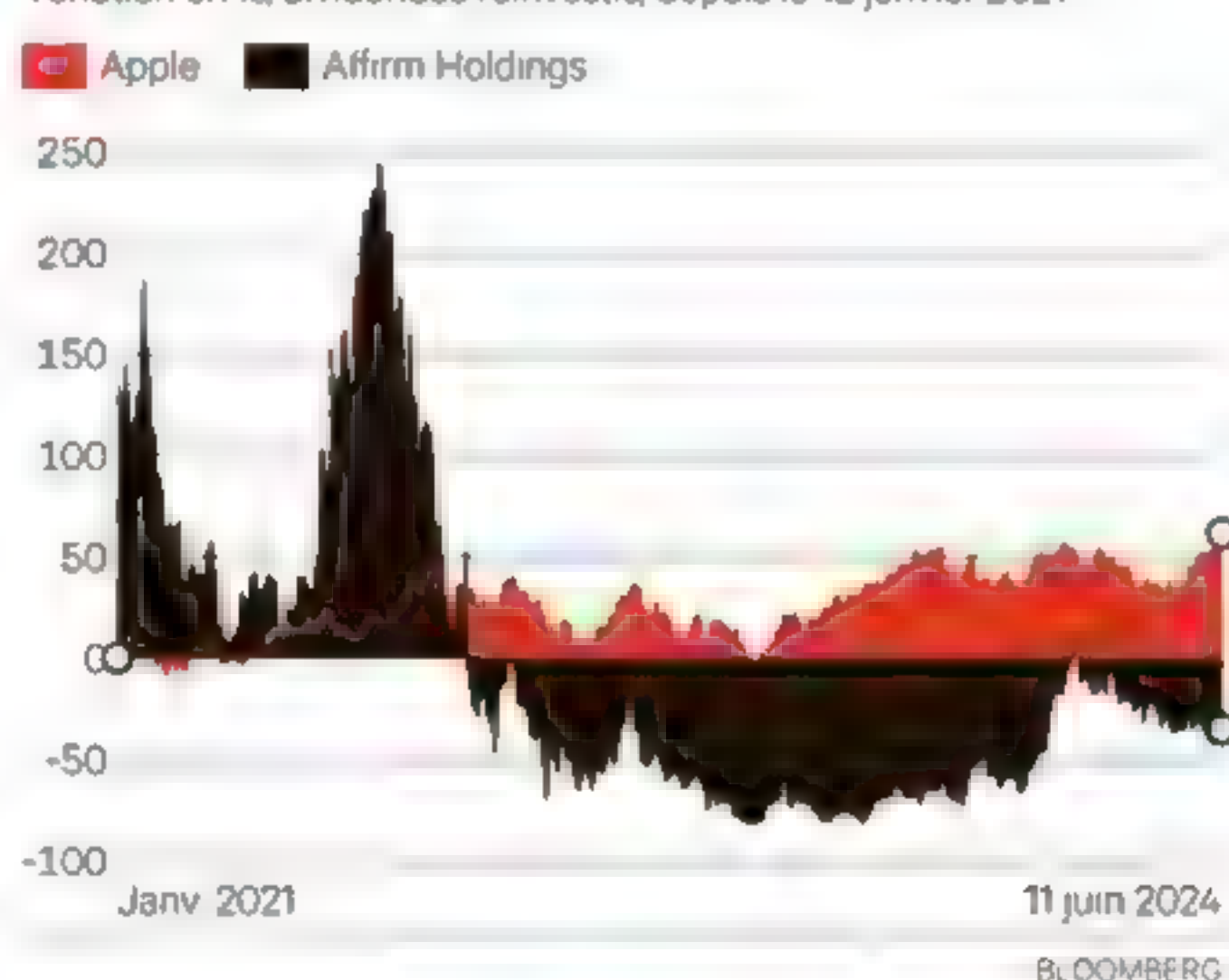
## Verger intelligent

La base installée d'Apple fait toujours recette à Wall Street.

Pour ceux qui considèrent Steve Jobs comme un visionnaire des outils d'intelligence artificielle interactifs, le show « Apple Intelligence » manquait forcément un peu de souffle. Quarante ans après, ce plan pour intégrer l'IA générative dans les iPhone et autres appareils – en commençant avec OpenAI – suffit cependant à un bon nombre d'analystes financiers pour espérer un cycle de renouvellement de la base installée. Il s'agit de l'un des moteurs cruciaux de l'histoire boursière. L'action de la firme à la pomme (+5,8 %) est donc repartie à la conquête de records vieux de décembre dernier, et elle signe une « remontada » de 21 % en deux mois. Ses investisseurs fidèles n'ont pas eu à se creuser trop les méninges face aux promesses des réseaux de neurones. Ils tablent sur sa capacité persistante d'évangélisation d'un vaste public aux différentes vagues d'innovations, à défaut d'en être toujours l'instigateur. Ce verger californien est bien gardé par sa réputation de design et de sécurité. A voir d'ailleurs le bond en avant d'Affirm Holdings (+6,6 %), dont les produits seront disponibles pour les utilisateurs américains d'Apple Pay, il se confirme que les clients d'Apple valent leur pesant d'or. Le spécialiste des paiements fractionnés ne joue pas dans la ligue de la « Big Tech », avec sa capitalisation 300 fois inférieure à celle du groupe de Cupertino. Mais ce partenariat lui permettra de mieux se défendre dans celle de la fintech.

### Apple face à Affirm Holdings

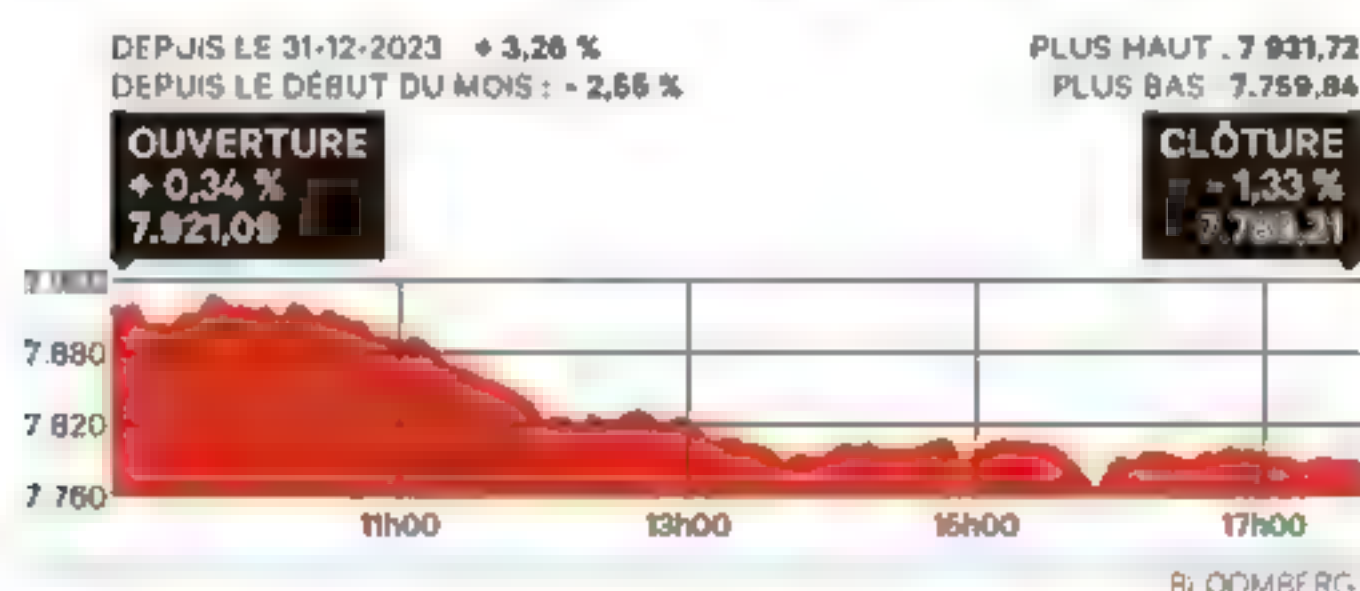
Variation en %, dividendes réinvestis, depuis le 12 janvier 2021



BLOOMBERG

Et à la fin de l'envoi, il touche ! Contrairement au héros d'Edmond Rostand, le Cyrano des services informatiques, David Layani, ne se voit cependant pas éconduit par la Roxane de l'infogérance, Atos. Au contraire, la victoire du patron de Onepoint est aussi complète qu'elle paraissait improbable il y a un an et demi, lorsque son offre de 4,2 milliards d'euros sur la moitié du groupe était repoussée du bout du gant. Ses feintes lui font finalement dépenser 17 fois moins pour prendre en main la destinée opérationnelle d'une entreprise vingt fois plus importante en chiffre d'affaires que la sienne. Il n'aura misé, avec ses alliés Econocom et Walter Butler, qu'autour de 250 millions (en incluant les actions acquises) pour détenir 21 % du capital d'Atos. Tandis que le Christian de l'histoire, Daniel Kretinsky, n'a pas su trouver les mots pour persuader des créanciers peu convaincus par les clauses de retour à meilleure fortune. C'est d'ailleurs là le non-dit d'une restructuration financière qui n'est qu'une première étape, malgré « l'effacement » à 99,9 % des actionnaires existants. L'endettement net représentera encore plus deux fois l'Ebitda en 2025, calcule Oddo BHF, et près de 6 fois, selon la méthodologie de Standard & Poor's. Le chapeau sera donc encore grand. Et il faudra plus que de l'amour passionné pour qu'Atos coule des jours heureux.

## Nouveau recul pour le CAC 40



L'indice parisien a reculé de 1,33 % à 7.789,21 points, au plus bas depuis quatre mois, après une baisse similaire la veille.

La dissolution de l'Assemblée nationale et l'hypothèse d'un gouvernement d'extrême droite inquiètent les investisseurs. L'agence de notation Moody's a prévenu que l'organisation d'élections anticipées, les 30 juin et 7 juillet, était négative pour la note du pays.

Le marché obligataire est sous tension : le taux d'emprunt français à dix ans a dépassé 3,32 % en séance. L'écart avec la dette allemande (spread) a continué à se creuser. Il dépassait les 60 points de base en fin de journée.

Ailleurs en Europe, le Footsie londonien a perdu 0,98 % et le DAX, à Francfort, 0,68 %.

Du côté des valeurs, les banques, perçues comme vulnérables au risque politique, et detentrices de dette française, ont une nouvelle fois payé le plus lourd tribut. Société Générale a perdu 5,02 %, Crédit Agricole 3,90 % et BNP Paribas 3,89 %. Très sensible à la remontée des taux, URW a de son côté cédé 4,10 %.

Hors indice phare, Atos (-15,11 %) a privilégié l'offre de Onepoint, la société de David Layani, son premier actionnaire, au détriment du milliardaire tchèque Daniel Kretinsky.

## EN VUE

## Marjane Satrapi

Le noir, c'est sa couleur, celle qui va avec tout. C'est aussi celle de la mort, qui est au cœur de son dernier film, « Paris Paradis ». Dans cette Ville Lumière, où elle vit depuis maintenant près de trente ans, la réalisatrice franco-iranienne entremêle les destins de plusieurs personnages, confrontés de près ou de loin à la disparition. Paris, c'est seulement deux lettres en moins que paradis, comme si cette capitale où l'on rôle comme on respire frôlait un idéal de paix. Sans jamais pourtant l'atteindre...

Pour cette artiste tout aussi extravertie que discrète, libre et bien consciente que tout a une fin, il faut bien sûr profiter de la vie. Si le propos de son huitième film – la mort pour redonner le goût à la vie –, peut paraître un peu court, il ressemble bien à cette femme qui a connu l'exil à 14 ans, quand elle est partie étudier seule au lycée français de Vienne en Autriche, puis, dix ans plus tard, cette fois pour de bon, en France... Et qui n'a jamais cessé de renou-

veler ses moyens d'expression : BD, peinture, cinéma et maintenant tapisserie ! Le 21 juin, le triptyque de plus de 9 mètres de long et de 3 de haut qu'elle a créé pour les JO de 2024, et qui a nécessité trois ans de tissage par les manufactures des Gobelins et de Beauvais, sera accroché sur la façade de l'Hôtel de la Marine, puis exposé dans un lieu parisien, le temps des compétitions. Dans des couleurs vives, seront célébrées les valeurs de l'olympisme, en même temps que la parité homme-femme et la modernité. Artiste engagée auprès des femmes iraniennes, la dessinatrice et réalisatrice de « Persepolis » avait tiré la sonnette d'alarme il y a un an sur la situation du rappeur Toomaj, emprisonné et torturé par le régime iranien pour avoir soutenu la contestation déclenchée par la mort de Mahsa Amini en 2022. En avril, elle a dédié son prix Princesse des Asturies à ce musicien de 33 ans condamné à mort pour « corruption sur terre » par le tribunal révolutionnaire d'Ispahan. ■





Les Echos

ENTREPRISES & COLLECTIVITÉS

SPÉCIAL ÎLE-DE-FRANCE

# Cure de jouvence pour l'Ecole polytechnique

91 Le prestigieux établissement va revoir de fond en comble son bâtiment principal. Ce dernier doit devenir moins énergivore et plus en phase avec les objectifs pédagogiques du XXI<sup>e</sup> siècle.

Alain Piffaretti

Conçu il y a cinquante ans comme un camp militaire fermé, l'immeuble central de l'Ecole polytechnique ne correspond plus aux goûts et usages actuels. La direction a décidé de conserver l'édifice, œuvre de l'architecte prix de Rome, Henri Pottier, mais de profiter de sa réhabilitation pour l'ouvrir sur le campus et l'adapter aux nouveaux impératifs pédagogiques. « Notre projet se veut patrimonial, même si nous allons énormément transformer le site nous souhaitons garder l'esprit d'Henri Pottier, un architecte intéressant et injustement oublié aujourd'hui », estime Brice Piechaczyk, architecte associé chez Enia, le cabinet à la tête du groupement qui a remporté l'appel d'offres au printemps dernier.

**Un bâtiment qui rayonne**  
Le vaste programme de travaux doit aussi mettre le bâtiment, vieillissant et énergivore, aux nouvelles normes environnementales. Le coût du projet s'élève à 130 millions d'euros. Le ministère des Armées apporte 53 millions d'euros, celui de l'enseignement supérieur 7 millions, dans le cadre du plan Campus, et un emprunt de 70 millions d'euros sera réalisé auprès de la banque européenne d'investissement. Le chantier devrait démarrer début 2026 et s'achever en 2029.



Le coût du projet s'élève à 130 millions d'euros. Le chantier devrait démarrer début 2026 et s'achever en 2029. Photo Enia Architectes

Lorsque Polytechnique s'installe, en 1976, sur le plateau de Saclay, l'école est encore isolée. Elle est ensuite rejointe par cinq autres écoles d'ingénieurs ; l'ensemble forme l'Institut polytechnique de Paris. Un quartier de logements, commerces et bureaux voit également le jour à proximité du cam-

pus. Mais ce dernier, qui accueille aujourd'hui près de 10.000 élèves, reste enclavé. Le bâtiment central construit par Henri Pottier forme, en effet, une sorte de verrou entre le campus et le reste de la ZAC de Polytechnique. « Ce bâtiment central introverti est un non-sens. Nous souhaitons conserver les grandes lignes

de sa composition, mais en l'ouvrant sur l'extérieur. Nous allons réaliser un bâtiment qui rayonne », assure Brice Piechaczyk.

La façade nord du bâtiment, la plus institutionnelle, par laquelle pénètrent les officiels, notamment pour les cérémonies, sera en grande partie conservée. Ses cou-

leurs et matériaux seront modifiés pour devenir plus attractifs. En revanche, la façade sud, qui donne sur le parc sera totalement reconstruite. « Il s'agissait d'une simple façade arrière. Nous allons en faire, au contraire, une entrée majeure du bâtiment rénové », détaille Brice Piechaczyk. Les locaux intérieurs, notamment d'enseignement et de vie étudiante, seront aussi entièrement restructurés. « Ils correspondront aux meilleurs standards internationaux, ouverts, modernes, et adaptés à l'évolution des usages pédagogiques. Il y aura notamment de nombreux espaces de travail collaboratifs », détaille Thierry Martin directeur du patrimoine immobilier de l'Ecole polytechnique. Le grand hall sera aussi transformé. Il accueillera une vaste cafétéria, des espaces informels, d'autres de coworking, une bibliothèque, etc. Enfin, des salles numériques et vidéos seront construites.

**Devenir un modèle**  
La seconde mission de la réhabilitation consiste à adapter les 24.000 mètres carrés du bâtiment central, très énergivore, aux nouvelles contraintes liées au changement climatique. Le chantier ambitionne de devenir un modèle de développement durable, en améliorant la performance et le pilotage énergétique de ces espaces. « La rénovation de nos bâtiments est un axe central pour atteindre la neutralité carbone prévue dans notre plan

« La rénovation de nos bâtiments est un axe central pour atteindre la neutralité carbone prévue dans notre plan climat. »

THIERRY MARTIN  
Directeur du patrimoine immobilier de l'Ecole polytechnique

climat », soutient Thierry Martin. Le bâtiment bénéficiera notamment de matériaux biosourcés, et ne disposera pas de climatisation. La rénovation du bâtiment central s'inscrit dans un plan plus large de réhabilitation de l'Ecole polytechnique et du campus de l'Institut polytechnique de Paris. Au programme, outre le bâtiment central, la réhabilitation des labos de recherches, des infrastructures sportives (piscines, terrains de tennis et de grands jeux, dojo, salles d'armes, de musculation...) et la restructuration du campus pour l'ouvrir à l'ouest et transformer une partie des terrains. Le coût de l'ensemble des opérations est évalué à 440 millions d'euros ■

## L'enseignement supérieur, une manne pour l'économie parisienne

75 Les 960 établissements de la capitale, leurs salariés et leurs 392.000 étudiants y généreraient 3,6 milliards d'euros de retombées par an, selon l'Apur.

Laurent Thévenin

Le Quartier latin pour cœur battant, des universités aux quatre coins de la ville et une myriade d'écoles et de formations post-bac privées dans des rues parfois inattendues... Avec 960 établissements d'enseignement supérieur, soit plus de la moitié de l'offre en Ile-de-France, le secteur

pèse lourd à Paris. Selon une étude de l'agence parisienne de l'urbanisme (Apur) présentée début juin par la Mairie de Paris, ses retombées monétaires y seraient de 3,6 milliards d'euros par an.

**« Effets d'entraînement »**  
Dans le détail, les retombées directes liées aux personnels des établis-

ssements vivant à Paris sont chiffrées à 594 millions d'euros. S'y ajouteraient 146 millions de dépenses de fonctionnement et d'investissement au bénéfice d'entreprises locales. Quant aux retombées induites principalement par la consommation des 392.000 étudiants des universités et écoles parisiennes, elles sont évaluées à 2,9 milliards d'euros.

Au total, « cette dynamique participerait au maintien et à la création de 93.400 emplois », estime l'Apur, rappelant que la présence d'établissements de l'enseignement supérieur sur un territoire est « considérée comme un facteur clé de développement local ». « Au-delà de leur impact économique, [ils] ont des effets d'entraînement bien supérieurs ».

Rien d'étonnant donc si ce fort tropisme va encore être conforté par le prochain plan local d'urbanisme. Dans ce document, qui doit être voté par le Conseil de Paris à la

fin de l'année, la mairie a inscrit 23 emplacements réservés destinés à des équipements d'enseignement supérieur et de recherche, dont 10 nouveaux périmètres. « La Ville a beaucoup investi ces dernières années pour maintenir ces activités de campus en cœur de ville », fait valoir Emmanuel Grégoire, le premier adjoint socialiste à la maire de Paris. Comme pour le campus Condorcet spécialisé dans l'enseignement et la recherche en sciences sociales qui est en train de pousser dans le nord de la capitale : « Nous avons fait un apport foncier de 14,5 millions

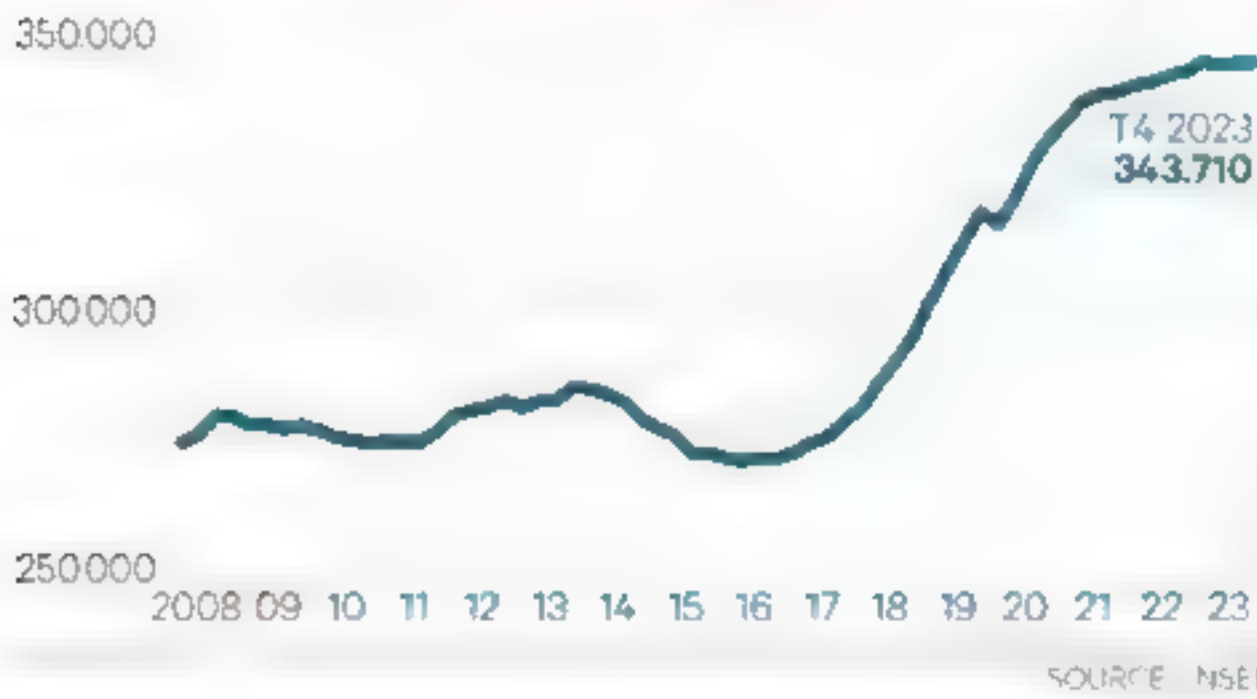
d'euros auquel s'ajoutent 23 millions de subventions pour le site de la porte de La Chapelle », détaille l'elu. Autre investissement majeur, les 155 millions d'euros injectés dans la rénovation de l'Ecole supérieure de physique et de chimie industrielles de la ville de Paris (ESPCI), dont le nouveau centre de recherche a été inauguré fin mai. Propriétaire en tout de 41 sites, la Ville met à disposition « gratuitement » des établissements supérieurs de l'Etat plus de 500.000 mètres carrés de foncier, insiste par ailleurs le bras droit d'Anne Hidalgo. ■

### LE TABLEAU DE BORD DE LA SEMAINE

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

#### Emploi dans la construction - Ile-de-France

En nombre d'emplois salariés en fin de trimestre. Données CVS



0

L'évolution sur un trimestre du nombre d'emplois salariés dans la construction en Ile-de-France au T4-2023.

+0,5 %

L'évolution sur un an du nombre d'emplois salariés dans la construction en Ile-de-France au T4-2023

### LE BAROMÈTRE DE L'ÎLE-DE-FRANCE

#### Nombre de marchés publics en cours

Total Ile-de-France 5.341



#### Créations d'emplois et levées de fonds

par des start-up franciliennes cumulées depuis le 1<sup>er</sup> janvier



Chaque semaine, « Les Echos » présentent le baromètre des marchés publics, en partenariat avec la plateforme e-marches-publics.com. Il s'agit des marchés en cours de publication.



# Grand Paris Express : les élus du Val-d'Oise font monter la pression

95 Le projet d'une ligne 19 du Grand Paris Express fait l'objet de nouvelles études. Son coût est estimé entre 6 et 7 milliards d'euros.



Le projet d'une ligne 19 reliant la Défense à l'aéroport Roissy-CDG par Argenteuil est de plus en plus soutenu. Photo Shutterstock

Hugo Robert

Cette fois-ci, les élus du Val-d'Oise ne veulent pas laisser passer le train du Grand Paris Express. Porté par le département et la région Ile-de-France, le projet d'une ligne 19 reliant la Défense à l'aéroport Roissy-CDG par Argenteuil est de plus en plus soutenu. Cet été, des études seront lancées pour anticiper la possibilité de réaliser une interconnexion avec les lignes 15 et 18 dans la ZAC des Groues à Nanterre. Avec ces études financées par Ile-de-France Mobilités (IDFM) et le département du Val-d'Oise à hauteur 500.000 euros, les défenseurs de cette nouvelle ligne veulent mettre toutes les chances de leur côté. Il s'agit de la première étape d'une longue série pour évaluer la faisabilité technique et financière d'un métro qui pourrait voir le jour dans les années 2040.

**Un tracé encore à déterminer**  
Pour l'instant, un corridor dessiné à gros traits laisse deviner le futur tracé traversant le sud du département en passant par le Val Parisis et empruntant une partie de la ligne 17 nord. « On va rentrer dans le vif du sujet et déterminer quelles seront les

gares, tout va dépendre du tracé », indique Marie-Christine Cavecchi, la présidente (LR) du département du Val-d'Oise. Environ une dizaine de gares devrait être aménagées pour offrir un accès au réseau automatique pour environ 360.000 habitants du département. Avec le concours d'IDFM, des études plus poussées lancées à la fin de l'année d'un montant de 6 milliards d'euros apporteront plus de réponses sur la faisabilité technique. « La Société des grands projets aura à apporter sa collaboration technique auprès d'Ile-de-France Mobilités pour ces études », souligne l'opérateur de transport de la région. La disponibilité des terrains dans les villes où une gare RER ou transilien est déjà présente sera centrale. « Il va falloir travailler sur le caractère multimodal de ces gares », pointe Philippe Rouleau, vice-président délégué aux Transports au département.

**Anticiper les interconnexions**  
La priorité du tracé sera de créer le plus d'interconnexions possibles avec les futures lignes pour s'intégrer au mieux au Grand Paris Express, sans oublier les dessertes actuelles. A ce stade, au moins 6 interconnexions sont jugées

nécessaires. Les arrêts des lignes C, B et D du RER et des lignes H, J et L du Transilien seront scrutés de près. Avec ce projet de ligne 19, les élus départementaux entendent corriger la faiblesse des interconnexions actuelles. C'est particulièrement le cas, regrettent-ils, au sein du hub de Saint-Denis Pleyel où aucun arrêt de la ligne H n'a été prévu malgré son passage à proximité. En parallèle, le département essaye de rattraper le coup. « Les études se font, cela avance, c'est plus compliqué que si on l'avait prévu dès le départ et moins confortable pour les usagers », regrette Marie-Christine Cavecchi.

**Le coût en débat**  
Les premières estimations évaluant la ligne souterraine entre 6 et 7 milliards d'euros soulèvent des doutes. « Nous trouvons prématuré de financer ces études alors que d'autres projets plus utiles et moins onéreux sont complètement bloqués », pointe l'écologiste d'opposition Pascal Bertolini, évoquant le prolongement du T11 à Argenteuil. « Quand c'est dans le Val-d'Oise on a l'impression que c'est trop cher. La partie sud de la ligne 15 a coûté 8 milliards d'euros et ça ne pose pas de problème... », glisse Philippe Rouleau. Mais à part cette voix dissonante, les élus de tous bords confondus

« Quand c'est dans le Val-d'Oise on a l'impression que c'est trop cher. La partie sud de la ligne 15 a coûté 8 milliards d'euros et ça ne pose pas de problème... »

PHILIPPE ROULEAU  
Vice-président délégué aux Transports au département.

defendent le projet, regrettant que, jusqu'à maintenant, le Val-d'Oise n'ait obtenu qu'une gare du Grand Paris Express sur le Triangle de Gonesse. « Nous voulons tout parce que nous n'avons rien. Nous refusons d'être des habitants de seconde zone, nous voulons le métro, le tram et des trams qui arrivent à l'heure », argue Nicolas Bougeard, élu de gauche du canton d'Argenteuil. Depuis quelques semaines, les communes votent tour à tour des motions de soutien au projet. ■

## L'ESPCI inaugure son centre de recherche

78 « Mes collègues deviennent fous de jalousie lorsqu'ils visitent nos nouveaux labos », s'amuse Dimitri Roditchev, le directeur du Laboratoire de Physique de l'ESPCI Paris, au cœur du Quartier latin. Les nouveaux 18.000 m² de laboratoires ont été inaugurés fin mai. Cette ouverture officielle du centre de recherche signe l'achèvement de la première phase de rénovation de l'Ecole supérieure de physique et de chimie industrielles de la Ville de Paris, dix ans après le début des travaux, en 2014. La municipalité a couvert 80 % des dépenses. L'école a bénéficié de 30 millions d'euros grâce au plan du gouvernement France Relance, et de 7 millions d'euros de la part de la région Ile-de-France. L'ESPCI vise 2027 pour la fin des travaux. — Angelina Mensah

## Le logistique Dachser s'implante au pied de Roissy-CDG

95 Le géant allemand Dachser vient de poser ses valises au plus près de l'aéroport Roissy-CDG et de ses accès privilégiés aux autoroutes. L'entreprise vient installer dans un entrepôt de 20.000 m² pour accroître son activité dans la région. En louant cet entrepôt doté de 21 quais et de deux rampes, le transporteur allemand va pouvoir entreposer quelque 29.500 palettes et augmenter sa capacité à livrer ses clients proches de Paris. Chaque jour, 10.000 pièces pour plus de 300 commandes sont expédiées. Déjà opérationnel depuis le mois d'avril, le site accueille une soixantaine de personnes. Leur nombre devrait doubler dans les prochains mois. — H. R.

## Grimshaw Architects réalisera la gare de la Défense

92 Les premières perspectives de la future gare du Grand Paris Express à la Défense viennent d'être dévoilées. Le projet, attribué, dans le cadre du premier marché en conception-réalisation du Grand Paris Express au groupement IntenCités15 dont Vinci Construction Grands Projets est mandataire, sera signé du bureau parisien de l'agence internationale d'architecture Grimshaw. L'agence, fondée en 1980 en Grande-Bretagne, compte de nombreuses réalisations, notamment des infrastructures de transport-mobilités. Le bureau France de Grimshaw, quant à lui, intervient depuis 2017. La future gare du Grand Paris Express de la Défense sera la première réalisée par les architectes dans l'Hexagone. Située au sud du parvis du quartier d'affaires, elle se trouve sur le tronçon qui permettra, en 2031, de relier la Défense à la gare Pont de Sèvres. — Catherine Bocquet

## LE TABLEAU DE BORD DE LA SEMAINE

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE



# L'arrivée de taxis volants sur l'aérodrome de Saint-Cyr-l'Ecole inquiète

78 Les critiques et les craintes face à la création d'un vertiport à Saint-Cyr-l'Ecole sont vives.

Alain Piffaretti

L'aérodrome de Saint-Cyr-l'Ecole (Yvelines), l'un des berceaux de l'aviation, pourrait vivre une nouvelle saga aérienne. Il a été choisi, aux côtés notamment de Roissy, Le Bourget ou Issy-les-Moulineaux. Ces structures permettent l'atterrissage et le décollage d'eVTOL, des véhicules électriques volants à décollage vertical. Aéroport de Paris, ADP a investi 12 millions d'euros pour la création de l'ensemble de ces structures. Ces dernières doivent prochainement recevoir les

futurs taxis volants de l'entreprise allemande Volocopter. Mais leur arrivée ne fait pas l'unanimité. L'association contre les nuisances à Noisy-le-Roi et Bailly (AC2NB) soulève notamment la question du bruit généré par les nouveaux engins. « Les promoteurs du projet affirment que les appareils sont silencieux en vols. Mais ils ne nous communiquent pas les données d'études précises, réalisées sur le Vertiport de Pontoise. Je crains que ce soit parce que l'on pourrait constater que les nouveaux eVTOL sont aussi bruyants, ou presque, que les hélicoptères, durant les

phases d'atterrissage et de décollage », déplore Régis Duval, vice-président de l'association et ingénieur.

**ADP veut « développer de nouveaux services »**  
D'autres opposants dénoncent l'aberration sociale et environnementale d'un « mode de transport pour riches », qui serait trente fois plus gourmand en énergie qu'un métro. Ils soulignent en outre que la création d'une barge flottante à Austerlitz pour accueillir un Vertiport a reçu un avis défavorable du commissaire enquêteur. Sonja Brau, la maire de la ville de Saint-Cyr-l'Ecole évoque, pour sa part, la fierté que la commune poursuit « sa tradition de terrain d'innovation pour l'aéronautique ». Mais elle regrette « un manque de concer-

tation avec les riverains et les aéro-clubs qui renforce les inquiétudes ». L'élue assure réclamer depuis de longs mois la mise en place d'une telle procédure. Message apparemment entendu : ADP, qui assure avoir déjà organisé en juillet 2023, aux côtés de représentants de Volocopter, une réunion d'information pour les usagers de l'aérodrome, annonce la tenue d'une réunion publique le 26 juin prochain. Elle doit permettre de « faire le point sur l'avancée du projet de vols expérimentaux des eVTOL à des fins d'usage médicaux, pour remplacer progressivement l'hélicoptère, et pour développer de nouveaux services », précise ADP. Ce dernier insiste en outre sur le fait que les nouveaux taxis volants constituent une innovation fonda-

**Les premières expérimentations auront lieu en lien avec l'AP-HP, et concerneront notamment le transport sanitaire, avec le soutien de la région qui lui a versé une subvention d'un million d'euros.**

mentale pour favoriser le transport du futur décarboné. Et que les premières expérimentations auront lieu en lien avec l'AP-HP, et concerneront notamment le transport sani-

taire et médical. ADP possède sur le sujet le soutien de la région Ile-de-France, qui lui a versé une subvention d'un million d'euros. « Nous sommes véritablement devenus le bac à sable, le territoire d'expérimentation par excellence des aéronefs du futur », s'exclame Valérie Pécresse, la présidente (LR) du conseil régional. « Nous ne sommes pas opposés par principe à l'innovation, notamment concernant le volet transport médical de ces nouveaux appareils. Mais nous dénonçons un passage en force d'ADP et de la région. Nous avons en outre des inquiétudes sur la pérennité de la société Volocopter », s'alarme Céline Malaïse, présidente du groupe communiste à la région. Pour l'heure, le VoloCity, l'appareil de Volocopter, n'a pas reçu d'homologation pour recevoir des passagers payants. ■



# Sauvés, les Studios de Bry s'imaginent désormais en cluster de l'audiovisuel

**94** Après leur rachat par AXA Investment Managers Alternatives en mai 2023, ils voient les choses en deux fois plus grand.

Audrey Guettier

Victoire pour les élus de Bry-sur-Marne (Val-de-Marne). Des studios plus grands, des logements, des commerces, une école, un hôtel, un bâtiment d'activité lié à la production audiovisuelle, des espaces verts... Les annonces sont nombreuses pour requalifier les terrains des Studios de Bry. Une enquête publique se tient depuis mi-mai jusqu'au 14 juin prochain pour déposer les procédures en vue de la rénovation et de l'extension des studios cinématographiques.

Construits entre 1977 et 1987, les Studios de Bry s'étendent sur près de 12 hectares sur les communes de Bry-sur-Marne et Villiers-sur-Marne. Ils proposent, dans leurs sept studios, d'accueillir la production de films, séries et émissions télévisées comme celle du dernier « Astérix et Obélix : l'empire du Milieu », de la série « Le Bazar de la Charité » ou encore l'un des volets de la trilogie de « Hunger Games ».

Déjà début février, Guillaume de Menthon, président des Studios de Bry, révélait aux « Echos » que 100 millions d'euros seraient déployés pour investir dans les nouveaux locaux. Une somme considérable pour assurer l'ensemble de l'opération proposée en deux temps : l'extension des studios pour doubler la surface des plateaux et passer de 7 à 14 lieux de tournages, puis la réhabilitation des bâtiments

existants. Le financement des travaux pour les studios sera assuré par AXA Investment Managers Alternatives (AXA IM Alts), propriétaire actuel des terrains, notamment par des emprunts bancaires. Les travaux des studios devraient commencer en 2025.

« Nous voulons faire venir un maximum d'entreprises et d'acteurs d'Ile-de-France pour en faire un cluster de l'audiovisuel », souhaite Guillaume de Menthon. Parties intégrantes du Pôle image de l'Est francilien, la rénovation et l'extension des studios bénéficieraient notamment du plan de relance France 2030. Les studios de cinéma de Bry ont été labellisés « Grande Fabrique de l'image » par l'Etat, l'an dernier. Une enveloppe de 350 millions d'euros est prévue pour aider l'ensemble des projets et notamment pour rembourser certains types de travaux sur les Studios de Bry.

**Victoire contre la spéculation immobilière**  
Après avoir sauvé les plateaux de tournage d'un projet de parc immobilier voulu par l'ancien propriétaire Nexity, AXA IM Alts veut désormais « booster et donner de l'ampleur à ses studios ». Le président des Studios de Bry estime par conséquent que le nombre de salariés et intermittents va décupler. « Nous devrions arriver à environ 2.000 personnes, contre 500 à 800 personnes aujourd'hui », précise-t-il.



AXA Investment Managers Alternatives veut désormais « booster et donner de l'ampleur aux Studios de Bry » situés à Bry-sur-Marne.

Construits entre 1977 et 1987, les Studios de Bry s'étendent sur près de 12 hectares sur les communes de Bry-sur-Marne et Villiers-sur-Marne

Avec plus de collaborateurs sur place, cela nécessite aussi de prévoir des logements pour les accueillir à proximité des lieux de tournages. Une résidence étudiante de 410 logements est mentionnée dans le dossier de l'enquête publique, de même qu'une résidence étudiante sociale et pour jeunes travailleurs de 566 logements et 200 logements. « Le but, c'est que ce soit les intermittents qui y aient accès », ajoute Guillaume de Menthon.

La construction de logements a donc été plafonnée dans les documents d'urbanisme pour en faire un quartier de vie mais surtout un vrai site européen consacré à la production audiovisuelle. « Tout notre combat a été de ne pas remplacer les studios par un parc de logements », insiste le maire de Bry-sur-Marne, Charles Aslangul (LR). Chargé du comité de pilotage, l'édile rappelle que « c'est une grande victoire après un travail de quatre ans pour mettre

le risque de spéculation immobilière de côté »  
Si la partie des studios est bien préservée, encore faut-il rendre ce futur quartier proche des équipements publics. Avec l'Institut national de l'audiovisuel (INA), voisin des studios, le maire veut faire venir des commerces en rez-de-chaussée des futurs logements. L'élus envisage aussi de faire évoluer le groupe scolaire Paul-Barillet en raison de la densification du territoire. ■

## La Banque Palatine prend ses quartiers à Val-de-Fontenay

Le groupe bancaire, qui vient d'inaugurer ses nouveaux locaux, a choisi de conforter son assise à Fontenay-sous-Bois.



C'est dans l'immeuble Joya, à Val-de-Fontenay, que la Banque Palatine, filiale du groupe BPCE, a décidé d'installer 550 de ses salariés. DR

Sancrer dans le quartier d'affaires de Val-de-Fontenay. C'est le choix qu'a fait la Banque Palatine à Fontenay-sous-Bois (Val-de-Marne). Nombreuses sont les entreprises du tertiaire à rejoindre cette « Petite Défense » de l'Est parisien. Progressivement, elles sont attirées par cet important centre des affaires qui compte plus de 30.000 salariés. D'autant que déjà desservie par le RER A et le RER E, la gare Val-de-Fontenay accueillera dans les prochaines années la ligne 15 du Grand Paris Express et le tramway T1.

**Un mécénat local est envisagé**  
La Banque Palatine a donc décidé de remplir dans le quartier dans des locaux neufs. C'est dans l'immeuble Joya que le groupe bancaire, filiale du groupe BPCE, a décidé d'y installer 550 de ses salariés. Si le siège social est à Paris, c'est à Val-de-Fontenay que l'entreprise compte la majorité de ses employés. « Le 5 janvier 2023, nous nous étions donné rendez-vous pour nous rassembler dans un nouveau bâtiment », rappelle Didier Moaté, directeur général de la Banque Palatine.

Ce bâtiment de près de 50 000 mètres carrés, est dessiné par l'agence ECDM. Le groupe bancaire, déjà installé à Val-de-Fontenay depuis plusieurs années, a choisi d'y réunir ses collaborateurs. Auparavant, les salariés étaient divisés dans deux bâtiments qui n'étaient plus aux normes environnementales.

En signant avec le bailleur Ivanhoé Cambridge, la Banque Palatine a donc choisi de renforcer son engagement dans la ville de Fontenay-sous-Bois. Son directeur général a confirmé qu'un mécénat local était envisagé. Des engagements seront notamment pris avec des associations locales lors de la semaine européenne du développement durable en octobre prochain autour de la RSE.

**La ville veut renforcer la mixité des fonctions**  
Un ancrage local également présent chez d'autres entreprises installées à Val-de-Fontenay. « Nos usagers demandent à rester », affirme Jean-Philippe Gautrais, maire (DVG) de Fontenay-sous-Bois. De nombreuses entreprises ont en effet choisi de maintenir leurs implantations à Val-de-Fontenay. C'est notamment le cas de Société Générale qui a changé de bâtiments, mais pas de quartier, en 2016 ou encore du groupe mutualiste Malakoff Humanis.  
Si l'elu indique « mouiller la chemise » pour faire venir les entreprises, il essaie surtout de lutter contre la monofonctionnalité de Val-de-Fontenay. « Nous essayons de faire venir une brasserie, des commerces, et d'ajouter des espaces verts », confie l'édile. La municipalité est engagée dans un processus pour faire muter le quartier et renforcer la mixité des fonctions en y ajoutant des commerces en rez-de-chaussée ou en reconvertissant d'anciens bureaux en logement. — A. Gu.

## Stéphane Layani maintenu à la barre du marché de Rungis

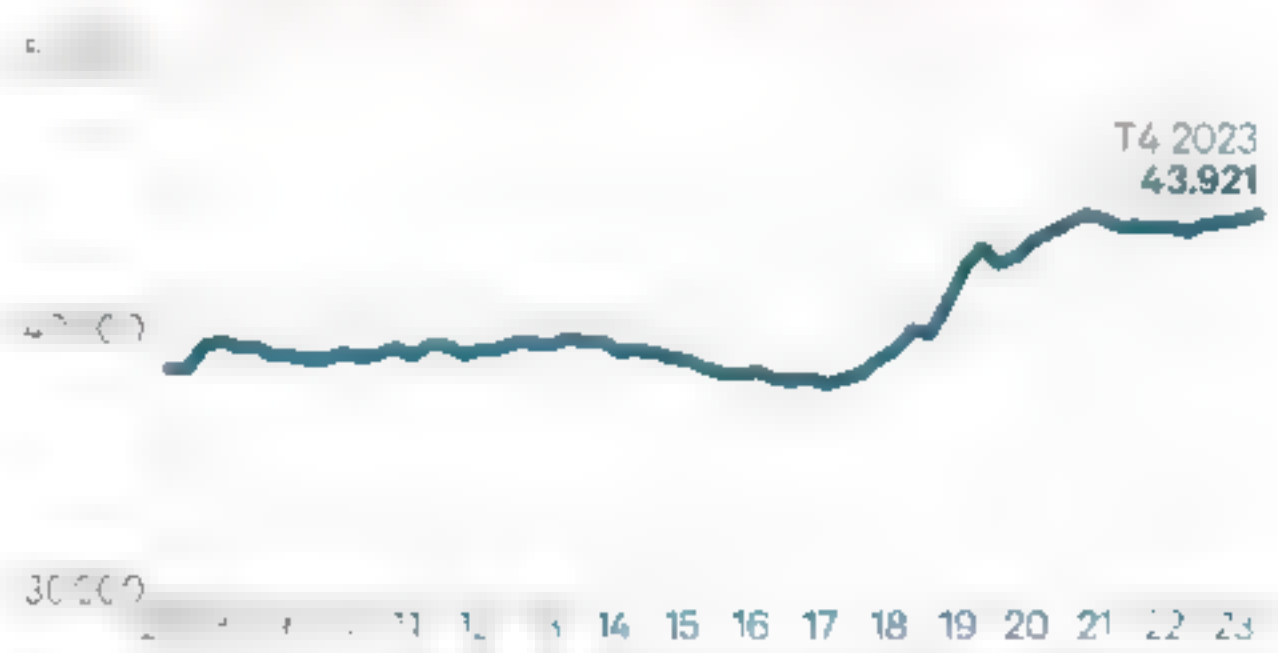
Mercredi, le conseil d'administration de la Semmaris, la société gestionnaire du marché d'intérêt national (MIN) de Rungis, a renouvelé les fonctions de président-directeur général de Stéphane Layani pour quatre ans. C'est son quatrième mandat. La Semmaris est détenue pour un tiers par l'Etat, un tiers par le Predi Rungis, mais aussi par la ville de Paris, le département et les grossistes en plus petites proportions. Le sexagénaire est passé par l'Agence nationale pour la garantie des droits des mineurs, le ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance ou la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes. C'est en 2012 qu'il prend la barre du MIN de Rungis. « Mon objectif est désormais clair : poursuivre la modernisation, la dynamisation et le développement du Marché international de Rungis [...], afin qu'il demeure un modèle de référence en France et à l'international », a réagi Stéphane Layani. — A. Gu.

### LE TABLEAU DE BORD DE LA SEMAINE

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

#### Emploi dans la construction - Val-de-Marne

En nombre d'emplois salariés en fin de trimestre. Données CVS



**+0,5 %**

L'évolution sur un trimestre du nombre d'emplois salariés dans la construction dans le Val-de-Marne au T4-2023.

**+1,4 %**

L'évolution sur un an du nombre d'emplois salariés dans la construction dans le Val-de-Marne au T4-2023.



# Saint-Denis : un chantier d'ampleur pour réhabiliter la cité des Francs-Moisins

93 Déconstructions et rénovations, nouveaux espaces publics et logements mixtes : d'ici à 2030, le point faible de la plus grande ville de Seine-Saint-Denis devrait changer de visage.

Léo Da Veiga

Près de 1.900 logements sociaux vieillissants, dont de nombreuses tours de plus de 10 étages, aux pieds desquels les points de deal prospèrent. A Saint-Denis (Seine-Saint-Denis), la cité des Francs-Moisins cumule les clichés : ceux d'un quartier populaire où s'agrégent depuis des années les difficultés. Construite en 1974, elle a pourtant déjà fait l'objet d'une restructuration dans les années 1990 avec la démolition d'une de ses tours. Une opération insuffisante qui conduit aujourd'hui la collectivité et l'Agence nationale du renouvellement urbain (Anru) à en mener une bien plus vaste.

Prévu depuis 2001, ce grand chantier est enfin visible depuis quelques mois avec la déconstruction progressive du bâtiment B4, dont les 291 logements sur 13 étages comptaient parmi les plus dégradés. L'opération aura nécessité une prudence particulière, en raison des étages élevés. Mais le chantier devrait accélérer après les Jeux Olympiques et se terminer dès cet automne. D'autres travaux sont ensuite programmés dans ce grand ensemble

## Ouvrir et reconquérir les espaces publics

« Au total, 447 logements seront détruits dans le quartier, le B4 est donc le principal chantier de ce type », explique Katy Bontinck, première adjointe au maire de Saint-Denis, chargée notamment de la rénovation urbaine. « Ces déconstructions sont en partie dues à la

vétusté avancée des logements, mais permettront surtout de désenclaver le quartier, qui est presque coupé du monde extérieur. Ce qui encourage le repli sur soi. » 50.000 mètres carrés d'espaces publics seront donc créés ou repensés pour améliorer le cadre de vie et les circulations.

Autre problème majeur, les Francs-Moisins se sont paupérisés au fil des années, et la mixité sociale y est totalement inexistante. Pour résorber le phénomène, les démolitions doivent également laisser place à 800 logements neufs, dont seuls 16 % en locatif social.

Avant cela, il a toutefois fallu reloger les locataires des immeubles à démolir. Une opération démarrée en 2021 et qui s'est déroulée assez rapidement, en comparaison d'autres projets similaires. « Seuls 30 % des habitants concernés ont exprimé le souhait de déménager au sein du quartier. Un taux particulièrement faible qui montre à quel point la vie y est difficile », explique Katy Bontinck. Le projet a, par ailleurs, été peu contesté depuis les modifications apportées par l'équipe municipale.

**Au total, 447 logements seront détruits dans le quartier. »**

**KATY BONTINCK,**  
Première adjointe au maire de Saint-Denis, chargée de la rénovation urbaine



La cité des Francs-Moisins qui compte 1.879 logements sociaux vieillissants, cumule les clichés : ceux d'un quartier populaire où s'agrégent depuis des années les difficultés. Photo 20 Minutes/Sipa

L'équipe socialiste de Mathieu Hanotin, qui a remporté les élections en 2020, a intégré au programme initial plus de végétalisations et moins de démolitions, au profit de rénovations. Celles-ci ont également déjà débuté, dans les immeubles « B9 » et « B10 » notamment. Bien que réalisés en présence des locataires, ces travaux ne sont

pas moins lourds : reprise complète des pièces humides et des ouvertures, isolation par l'extérieur. Au total, 920 logements des Francs-Moisins bénéficieront ou bénéficieront d'ici à 2030 de rénovations lourdes. Tout comme l'école Descartes. Rodin-Renoir, l'autre groupe scolaire du quartier, sera, quant à lui, entièrement reconstruit. « Ces deux

projets rendent difficile à évaluer le budget global du programme, et notamment le reste à charge pour la ville », reconnaît Adrien Delacroix, adjoint au maire délégué à l'urbanisme et à l'aménagement durable. En effet, la hausse du prix des matériaux et certaines exigences de la municipalité pourraient faire augmenter la facture. En outre,

trois bâtiments de la cité ne sont pas encore intégrés dans le programme, mais pourraient l'être d'ici à quelques mois. Lors de la dernière mise à jour du projet, l'Anru, Saint-Denis, l'intercommunalité Plaine Commune, la région Ile-de-France et les bailleurs s'étaient accordés sur une enveloppe d'investissement de 143 millions d'euros. ■

# Nouveau siège social et nouvelles ambitions pour le groupe Apside

92 Pour accompagner sa croissance et sa transformation, la société de services en informatique emménage à Boulogne-Billancourt.

Catherine Bocquet

Nouvelle stratégie, nouvelles ambitions et nouveaux locaux pour Apside, entreprise de services du numérique. Le groupe, installé depuis 43 ans à Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine) ne quitte pas la ville, mais change d'immeuble pour s'installer dans un bâtiment entièrement revu et corrigé sous la houlette de Quadrilatère, concepteur et aménageur.

Ce nouveau siège social accueillera, outre les équipes de Boulogne, des collaborateurs jusqu'alors installés à la Garenne-Colombes et dans le 8<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Soit entre 200 et 230 salariés sur le total de 3.000 que compte le groupe dans ses 22 agences en France, mais aussi au Canada, en Suisse, en Belgique, au Portugal et au Maroc. « Ce déménagement s'inscrit dans une stratégie de transformation de cette entreprise généraliste en une société multispecialiste, dans une logique de création de valeurs pour les clients et nos collaborateurs », explique Valérie Lafdal, PDG du groupe après en avoir été présidente depuis septembre 2023.

## « Guerre des talents »

Sa volonté : moderniser une entreprise familiale – jusqu'à il y a peu –, en répondant aux attentes qui sont celles aujourd'hui des salariés. Société en pleine croissance, au chiffre d'affaires de 250 millions d'euros l'an dernier, Apside recrute et, à l'heure de la « guerre des talents », à laquelle se livrent les

entreprises du numérique, mise notamment sur la qualité de ses locaux pour séduire des candidats et retenir ses collaborateurs.

« Le précédent siège social était vieillot, il y faisait très chaud l'été et très froid l'hiver. Nous ne pouvions pas ouvrir les fenêtres à cause du bruit », explique sa présidente. Et d'ajouter : « Il n'avait pas été pensé pour la vie ensemble or, il me semble essentiel de recréer du lien, au lendemain d'une crise sanitaire qui a bouleversé les habitudes de travail. Certains se sont isolés chez eux, devant leur ordinateur, or je considère que si l'on n'est pas ensemble, il n'y a pas de collectif, d'entreprise, mais seulement une somme d'individus ».

## Réemploi maximum

Les nouveaux locaux semblent répondre au cahier des charges. L'immeuble de six étages, propriété de Covea, a été relooké en trois mois. Au rez-de-chaussée un espace est entièrement consacré à l'accueil des personnes externes et au recrutement. « La première image que nous donnons aux candidats est essentielle, il faut qu'ils aient envie de revenir », explique Valérie Lafdal.

Pour les quatre étages dédiés au bureau, Quadrilatère, en lien avec des groupes de travail constitués de salariés d'Apside, a apporté une ambiance plus « épurée » selon l'aménageur. Un toit-terrasse enfin a été végétalisé. Ce projet a été réalisé dans une volonté de maximiser le réemploi des matériels et équipements. Quadrilatère indique « s'être efforcé de réutiliser 50 % du mobilier



Le nouveau siège social, à Boulogne-Billancourt, accueillera des collaborateurs jusqu'alors installés à la Garenne-Colombes. DR

existant tout en sélectionnant des matériaux écoresponsables pour les nouveaux aménagements ».

Deux étages de l'immeuble qui en compte six sont pour l'heure

vacants et la présidente d'Apside espère qu'ils le resteront jusqu'à ce que les campagnes de recrutement et de nouveaux marchés leur permettent de les investir. ■

# A Saint-Denis, le prolongement du tramway T8 est en marche

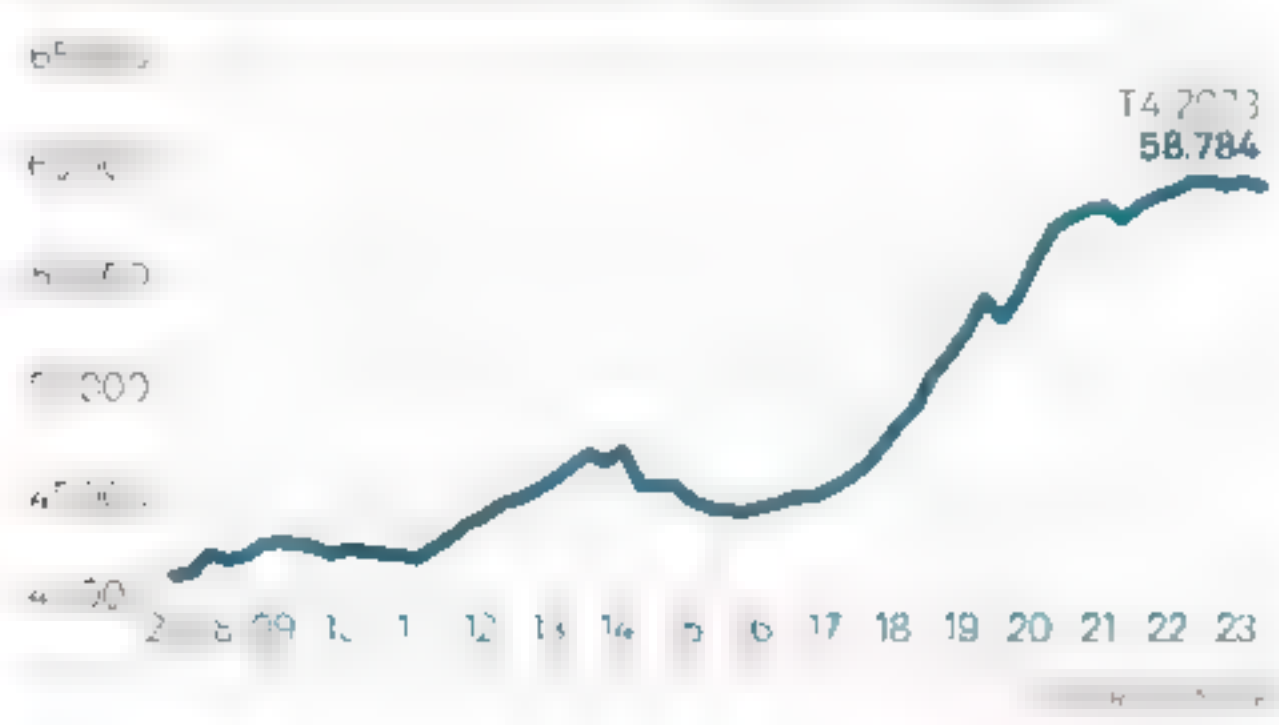
93 Jusqu'au 25 juin, les habitants de Seine-Saint-Denis peuvent, enfin, donner leurs avis et remarques sur le projet d'extension sud du tramway T8 de Saint-Denis à Paris. Prévoyant 5,5 kilomètres de tracé supplémentaires, pour 10 nouvelles stations desservant Saint-Denis, Aubervilliers et un nouveau terminus parisien à la gare RER E de Rosa-Parcs. Cette enquête publique signe le lancement opérationnel du projet, attendu depuis plusieurs années. 100.000 voyageurs supplémentaires étant prévus chaque jour sur ce futur tronçon, 16 nouvelles rames seront commandées pour exploiter la ligne, soit un doublement du nombre de tramways en service. Au total, ce projet devrait coûter 224 millions d'euros (HT) d'investissements en infrastructures, auxquels s'ajoutent 48 millions d'euros pour l'achat du matériel roulant. La mise en service de l'extension est prévue pour 2030. — L. D. V.

## LE TABLEAU DE BORD DE LA SEMAINE

EN PARTENARIAT AVEC LA CCI PARIS-ÎLE-DE-FRANCE

### Emploi dans la construction – Seine-saint-Denis

En nombre d'emplois salariés en fin de trimestre. Données Cg3



**-0,4 %**

L'évolution sur un trimestre du nombre d'emplois salariés dans la construction en Seine-Saint-Denis au T4-2023.

**-0,4 %**

L'évolution sur un an du nombre d'emplois salariés dans la construction en Seine-Saint-Denis au T4-2023.



# La silver économie galvanisée par les jeunes pousses de la tech en Ile-de-France

75

Selon un panorama de l'Institut Paris Région publié ce jeudi, une centaine d'entreprises travailleraient dans le domaine du bien vieillir. Les perspectives démographiques ouvrent au secteur de nouveaux débouchés.

Laurence Albert

L'Ile-de-France n'est pas un eldorado pour retraités au même titre que l'ouest ou le sud de la France. Mais les entreprises du bien vieillir, et en particulier celle des « silvertech », s'y développent de manière très prometteuse : l'écosystème serait « particulièrement bien implanté et en pleine mutation », selon une étude publiée

le mercredi 12 juin par l'Institut Paris Région et Silver Valley : 97 entreprises franciliennes travailleraient dans ce domaine allant de la robotique aux objets connectés. Nutrition, logement, mobilité, santé, smart-home... sur ce marché de la silver économie encore en maturation, la tech et l'IA prédictive ont rebattu les cartes. Qu'il s'agisse de prévenir les chutes des aînés comme la jeune pousse Zoe Care,

ou les tapis de bains connectés de Baracoda, de surveiller les déplacements des patients atteints d'Alzheimer comme Ubiquid, ou d'éviter une dégradation de la santé mentale grâce au monitoring d'Emobot. Des innovations destinées à soulager aidants et personnels de santé, alors que de plus en plus de seniors vieillissent chez eux. « Les trois quarts sont des entreprises avec une offre consacrée au vieillissement

dans l'adaptation du logement (une trentaine), dans les équipements destinés au monde médico-social (une vingtaine) ou dans les technologies de santé (une vingtaine aussi) », précise l'étude. Laquelle recense aussi 27 structures d'accompagnement, des sociétés de transfert de technologie (SATT) du plateau de Saclay, en passant par les incubateurs de ParisSanté Campus ou la structure d'évaluation des solutions technologiques Gerond'If.

Récemment, le pôle d'innovation Silver Valley et le réseau d'entreprises Silver Alliance se sont associés pour créer le premier Club des investisseurs de la transition démographique. « Nous avons la chance, entre France 2030, et les programmes de soutien régionaux, d'avoir une filière de soutien institutionnelle qui n'existe pas dans les autres pays », pointe le coauteur de l'étude, Titouan Lévard, directeur général adjoint de Silver Valley, un pôle d'innovation qui fédère 300 organisations de la silver économie en France.

## 700 Ehpad

Presage, qui développe une télésurveillance prédictive des risques de santé en modélisant des milliers d'algorithmes, a ainsi reçu un abondant soutien public, de l'ARS à Bpifrance. La jeune pousse parisienne a grandi chez Paris Biotech Santé, l'incubateur de l'Inserm. « La R&D francilienne est très dynamique, et on retrouve dans cet écosystème aussi bien de grands groupes généralistes que de très petites entreprises aux savoir-faire uniques, capables de rivaliser avec les technologies des premiers », note Valérie Constanty,

l'urbaniste, coauteur de l'étude pour l'Institut Paris Région.

Les grands groupes, déjà très présents au domicile des Français, comme Orange ou Legrand (interrupteurs), lorgnent de près ce nouveau segment, et certains services initialement destinés à un marché généraliste peuvent voir de nouveaux usages avec les seniors. Mais il existe encore des besoins « de niche » à combler.

Côté débouchés, plus de 700 Ehpad franciliens, et 7.480 en France auraient recours à la silver tech. « Les perspectives de marché sont vastes », résume Valérie Constanty, estimant que « l'écosystème francilien des entreprises tech-

nologiques du vieillissement apparaît solide avec de grands groupes, déjà présents dans de nombreux foyers, un atout indéniable pour la conquête de marchés. » Mais pour déployer la filière, il faut encore intensifier les efforts, estime l'étude. « Le déploiement de certaines technologies au sein des établissements médico-sociaux et sanitaires peut passer par la commande publique. Or, pour de jeunes structures, les conditions d'accès aux marchés sont parfois difficiles. Il peut y avoir une incompatibilité entre le coût de livraison de la technologie à supporter par l'entreprise et l'étalement des calendriers de paiement par le commanditaire », jugent les chercheurs. ■



L'écosystème serait « particulièrement bien implanté et en pleine mutation ». Photo Shutterstock

## Dans les Yvelines, H4D utilise l'IA pour détecter les mélanomes

Et si l'intelligence artificielle était la solution face aux déserts médicaux ? C'est en tout cas le pari de H4D. Cette entreprise parisienne de télémedecine vient d'équiper l'une de ses 200 cabines de téléconsultation avec un outil d'intelligence artificielle permettant de détecter le mélanome. Et le logiciel de cette version « pilote » se trouve à la Maison de l'étudiant, sur le campus de Guyancourt de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines. Dès le premier jour, une trentaine d'étudiants ont testé le dispositif : sur les conseils de leur médecin en téléconsultation, ils se sont munis du dermatoscope pour prendre en photo la zone traitée. L'image a ensuite été analysée par un logiciel d'intelligence artificielle. « A la suite de ce contrôle, 3 cas ont été reconduits vers un dermatologue », précise Valérie Cossutta, la directrice générale de H4D. Brevetée comme « dispositif médical », la solution devrait faciliter l'accès à la dermatologie pour les patients. En 2021, l'union régionale des professionnels de santé (URPS) recensait 59 dermatologues dans les Yvelines, soit un dermatologue pour près de 17.000 habitants. — Juliette Roussel

# Une « forêt urbaine » à 9,6 millions d'euros au cœur de Paris

La première forêt urbaine de la capitale doit être inaugurée le mercredi 12 juin place de la Catalogne, dans le 14<sup>e</sup> arrondissement.

Marie Leveugle

Des fougères à la place du bitume. A quelques pas de la Tour Montparnasse, place de la Catalogne, la toute première forêt urbaine parisienne est sortie de terre. Après un an et demi de travaux, l'ancien rond-point s'est métamorphosé pour accueillir près de 500 arbres plantés en rangs serrés, une clairière ouverte au public et un étroit fossé prêt à recueillir les eaux de pluies. Tout autour, les cyclistes peuvent pédaler sur une piste à double sens. Le projet, emblème du « plan 170.000 arbres » de la Ville de Paris, est chiffré à 9,6 millions d'euros,

dont 3,54 millions dédiés à la végétalisation. Il avait été promis par Anne Hidalgo lors de la campagne municipale de 2020 au nom de l'adaptation de la ville au réchauffement climatique. « Nous espérons abaisser les températures jusqu'à -4 °C au cœur de la forêt et de plusieurs degrés aux alentours », avance l'adjoint à la végétalisation du 14<sup>e</sup> arrondissement, Guillaume Durand. L'enjeu est de lutter contre les îlots de chaleur urbains, de favoriser la biodiversité et d'améliorer le cadre de vie des habitants. « Des relevés de températures et un recensement des espèces ont été menés en amont des travaux. Ils seront

renouvelés en 2025 pour s'assurer des bénéfices écologiques de l'investissement.

**Réel engouement en France** Annabel Porté, chercheuse en écologie forestière à l'Institut national de la recherche agronomique (Inrae), salue l'initiative : « Des bois urbains, tels que celui-ci, sont plus efficaces que des parcs pour rafraîchir les villes, notamment grâce à l'ombre portée des arbres et à leur évapotranspiration », assure-t-elle. « Cependant, il vaut mieux se garder d'annoncer des chiffres trop précis car très peu d'études existent », tempère la scientifique. Il est encore dif-

ficile d'estimer de combien de degrés et sur quelle surface le rafraîchissement se fait ressentir. « Quant aux effets sur la biodiversité, il faut attendre plusieurs années, voire plusieurs décennies, avant qu'un réel écosystème se crée. »

Les forêts urbaines suscitent un réel engouement en France depuis la fin des années 2010. Annabel Porté appelle toutefois les villes à réfléchir avant d'investir. « Est-il nécessaire de dépenser de l'argent public pour acheter des plants dont une partie va périr ? Ce mode de plantation, extrêmement dense, crée une concurrence entre les arbres pour l'accès aux nutriments et à la lumière. La mortalité des jeunes plants peut donc s'avérer extrêmement élevée. »

Selon elle, les municipalités ont tendance à négliger l'entretien de ces espaces (accompagnement des jeunes arbres, élagage, dégauchement

des arbres morts...). La chambre régionale des comptes d'Ile-de-France estime, dans un rapport paru fin mai, que le budget de la forêt de la place de la Catalogne n'a « pas été évalué dans sa globalité », de ce point de vue. L'institution appelle donc Paris à tenir compte de ces charges de fonctionnement pour l'aménagement de futurs projets.

Une deuxième forêt urbaine sera inaugurée avec le bois de Charonne, dans le 20<sup>e</sup> arrondissement, le 22 juin. Dans son projet de 2020, Anne Hidalgo en prévoyait également d'autres sur des places emblématiques de la ville (Opéra, Gare de Lyon). Mais de trop fortes contraintes ont eu raison de ces projets : l'occupation du sous-sol parisien (parking, metro, égouts), les règles de protections du patrimoine ainsi que des restrictions liées à la sécurité de la voirie. ■



**SUR LE WEB**

- **TOUS LES APPELS D'OFFRES** avec e-marchespublics.com à consulter sur marches-publics.lesechos.fr
- **CONTACT** pour la publication de vos marches (presse + web) marchespublics@lesechos.fr Tel. : 01 87 39 84 40
- Et toute l'actualité des collectivités d'Ile-de-France en continu sur lesechos.fr/pme-regions/ile-de-france

EN PARTENARIAT AVEC



**GESTION DU DOCUMENT**

**BROTHER FRANCE**  
**Xavier Eschermann**  
est désormais directeur commercial

Ce diplômé de l'Essca a évolué au sein de Konica Minolta Business Solutions France pendant vingt-quatre ans. Ainsi, il s'est vu confier différents postes à responsabilités d'ingénieur commercial à directeur des comptes internationaux.

**ENSEIGNE DE MAGASINS**

**BRICO DÉPÔT**  
**Isabelle Longeat**  
prend la direction supply chain et logistique de Brico Dépôt. A ce titre, elle rejoint le comité

de direction de l'enseigne en France.

Agée de 58 ans, cette diplômée de l'EM Lyon occupait le poste d'administratrice de Leroy Merlin Grèce chargée de la supply chain depuis 2018. Entrée chez Brico Dépôt en 2004, elle a créé le concept de magasin innovant Kahco dont elle est devenue directrice d'enseigne

**ENSEIGNEMENT**

**ES'EE-IT**  
**Philippe Haik**  
est le nouveau directeur général d'ES'EE-IT.

Diplômé de CentraleSupélec, il est titulaire d'un doctorat en informatique et psychologie cognitive. Il conserve ses fonctions de directeur académique

d'ES'EE-IT assumées depuis 2022. C'est en 2011 qu'il a intégré l'école d'ingénieur ECE.

**OPÉRATEUR D'INFRASTRUCTURE**

**COVAGE**  
**Eric Haberer**  
devient directeur de l'organisation et du système d'information.

A 59 ans, ce diplômé de Télécom Paris était directeur du SI et des services télécoms de la BU SFR Business depuis 2021. Debutant à la direction des systèmes d'information au ministère de la Défense, il a rejoint SFR où il a officié durant plus de vingt ans.

**Christophe Coudeiras**  
rejoint Covage en tant que directeur réseau.

A 52 ans, ce titulaire d'un master of science – electronics engineering/modern control de l'université de Liverpool était directeur du réseau mobile de SFR depuis 2022. Durant son parcours, il a notamment évolué auprès de 9Telecom et 9Cegetel.

**INVESTISSEMENT**

**SOFIDY**  
**Louis-Frédéric Touati**  
est nommé directeur des club deals

Ce diplômé des Arts et Métiers est titulaire d'un master spécialisé en finance à HEC. Il conserve le suivi des investissements indirects au sein de l'équipe Fund Management. C'est en 2018 qu'il a rejoint les équipes de Sofidy en qualité de gérant d'Immorente.



# ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

## 75 PARIS

### SOCIÉTÉS

ALP00983306

Par ASSP en date du 27/05/2024, il a été constitué une SASU dénommée

### CASTEL 21

**Siège social:** 25 rue de Ponthieu 75008 PARIS **Capital:** 10000€ **Objet social:** La Société a pour objet, en France et à l'étranger: L'acquisition, la propriété, l'administration, et l'exploitation par bail, location saisonnière ou autrement de tout immeuble bâti ou non, meublé ou non. La location à des particuliers ou entreprises de locaux meublés ou non avec services associés. L'emprunt, le cautionnement simple ou hypothécaire nécessaires à la réalisation de l'objet; La réfection, la rénovation, la réhabilitation d'immeubles, ainsi que la réalisation de tous travaux de transformation, amélioration, installations nouvelles conformément à leur destination. L'achat et la revente d'immeubles bâtis ou non, leur transformation, la construction, la vente d'immeubles dans des programmes groupés ou individuels. Toutes activités, opérations et prestations se rattachant directement ou indirectement à l'objet social. Toutes opérations industrielles et commerciales se rapportant à: La création, l'acquisition, la location, la prise en location-gérance de tous fonds de commerce, la prise à bail, l'installation, l'exploitation de tous établissements, fonds de commerce, usines, ateliers, se rapportant à l'une ou l'autre des activités spécifiées ci-dessus; La prise, l'acquisition, l'exploitation ou la cession de tous procédés, brevets et droits de propriété intellectuelle concernant ces activités; La participation, directe ou indirecte, de la Société dans toutes opérations financières, mobilières ou immobilières ou entreprises commerciales ou industrielles pouvant se rattacher à l'objet social ou à tout objet similaire ou connexe. Toutes opérations quelconques contribuant à la réalisation de cet objet. **Président:** M AZZOUG Nabil demeurant 5 rue de la pastorale d'Issy 92130 ISSY-LES-MOULNEAUX élu pour une durée limitée **Clauses d'agrément:** Les cessions ou transmissions, sous quelque forme que ce soit, des actions détenues par l'associé unique sont libres. **Durée:** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP00989699

### AVIS DE CONSTITUTION

Aux termes d'un acte ssp numéroté du 3/06/2024, il a été constituée une Société présentant les caractéristiques suivantes  
**Forme sociale:** Société à responsabilité limitée  
**Dénomination sociale:** LUCEA  
**Siège social:** 25 rue de Ponthieu - 75008 Paris  
**Objet social:** La prise de participation, sous quelle que forme que ce soit, l'acquisition, la gestion, l'administration, la vente de valeurs mobilières et de droits sociaux dans tous groupements et sociétés.

La réalisation de toutes prestations de services de direction de société; l'exercice de mandats sociaux au sein de sociétés filiales.

La réalisation de toutes prestations de services en matière commerciale, administrative, comptable, financière, informatique technique ou autres en qualité de société holding ou de prestataire de services.

**Durée de la Société:** 99 ans à compter de la date de l'immatriculation de la Société au RCS

**Capital social:** 75 000 €

**Gérance:** Madame Florence PIETRERA, demeurant 7 rue Michael WINBURN - 92400 COURBEVOIE

Immatriculation au RCS de PARIS

Pour avis

La Gérance

ALP00977316

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Paris"  
mbj sas au capital de 1000€ sis 19 rue lepine marcel 92700 colombes rcs 924943780, age du 20 03 2024 a décidé de transférer le siège social au 11 rue troyon 75017 paris radiation au rcs nanterre immatriculation au rcs paris

ALP00978130

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Paris"  
vifrem sas au capital de 1000€ sis 239 av de la division eclerc 92290 chatenay-malabry rcs 878615608 l'age du 13 05 2024 a décidé de transférer le siège social au 61 rue de lyon 75012 paris radiation au rcs nanterre immatriculation au rcs paris

ALP00988589

Cette annonce paraît pour les départements "Val-de-Marne" et "Paris".

### ISK

SARL au capital de 2 000 €  
**Siège social:** 63 Avenue De La République 94500 CHAMPIGNY SUR MARNE  
**RCS:** B19 355 884 CRETEIL

L'AGE du 01/12/2023 a décidé de:

- transférer le siège social au Rue Marguerite Boucicaut 75015 PARIS.
- nommer gérant: M PASCA IOAN, 5 Rue Marguerite Boucicaut 75015 PARIS en remplacement de M PLU MARCO
- modifier l'objet social comme suit: Achat vente de produits esthétiques

Radiation du RCS de CRETEIL et immatriculation au RCS de PARIS

ALP00990804

### RENOVATION ET SALLE DE BAIN

SAS au capital de 2000 €

**Siège social:**

115 Rue de Abbe GROULT 75015 Paris  
895 346 682 RCS de Paris

L'AGE du 27/04/2024 a décidé d'étendre l'objet social à: Création et rénovation de salle de bain, Peinture, Plomberie. Tout travaux de rénovation des sols et murs Installation et entretien de pompes à chaleur et climatisation. Installation et entretien de tous systèmes de chauffage et VMC. Tous travaux d'isolation thermique et phonique intérieur et extérieur  
Mention au RCS de Paris

ALP00988779

### MEDISUP

SARL au capital de 400 000 euros

**Siège social:** 16 boulevard de l'Hôpital-75005 Paris

481 958 874 RCS Paris

Aux termes des décisions de l'associé unique du 3 juin 2024, il a été décidé la nomination en qualité de gérant de Jean-Charles BRANDELY demeurant 10 boulevard Jean Mermoz-92200 Neuilly-sur-Seine en remplacement d'Arnaud Dreyfuss.

ALP00980186

Cette annonce paraît pour les départements "Val-de-Marne" et "Paris"

**HARMODECO** Sasu au capital de 30 000 €, **Siège social:** 16 Rue du Moulin de la Roche 94250 Gentilly, RCS Créteil 438134413. L'AGE du 13/05/2024 a décidé de transférer le siège social au 6 Rue d'Arna 75017 Paris à compter du 13/05/2024. Présidence, la société SOFIMET, sse au 5 passage Lepic, 75018 Paris Radiation au rcs Creteil et immatriculation au rcs de Paris.

### DIVERS

ALP00991299



**ROUAULT NOTAIRES PARIS**

**Article 1007 du Code civil**  
**Article 1378-1 Code de procédure civile**

**Loi n°2016-1547 du 28 novembre 2016**

Suivant testament olographe en date du 5 décembre 2011 revocant toutes dispositions antérieures, et testaments olographes des 2 juin 2015, 14 octobre 2019, 06 août 2021 et 13 mars 2023,

Monsieur François AUGUSTO TESIO (également prénommé « Gian Franco » en Italie), en son vivant retraité, demeurant à PARIS (75019) 23 rue Archereau, né à AOSTA (Italie), le 7 mars 1947 a institué un légataire universel

Consécutivement à son décès, ces testaments ont fait l'objet d'un dépôt aux termes du procès-verbal d'ouverture et de description de testament reçu par Maître Pol Emmanuel ROUAULT, Notaire à PARIS (75009), 59 rue de Maubeuge, le 05 juin 2024, duquel il résulte que le légataire remplit les conditions de sa saisine.

Opposition à l'exercice de leurs droits pourra être formée par tout intéressé auprès du notaire chargé du règlement de la succession: Maître Pol-Emmanuel ROUAULT, notaire de la Société d'Exercice Libérale « ROUAULT NOTAIRES PARIS », titulaire d'un Office Notaria à PARIS (75009), 59 rue de Maubeuge, référence CRPCEN 75606, dans le mois suivant la réception par le gérant du TJ de PARIS (75017) de l'expédition du procès-verbal d'ouverture du testament et copie de ce testament, à savoir le 10 juin 2024.

En cas d'opposition, le légataire sera soumis à la procédure d'envoi en possession

## 78 YVELINES

### SOCIÉTÉS

ALP00991559

Par ASSP en date du 07/06/2024, il a été constitué une SAS dénommée

### R.O RENOVATION

**Siège social:** 54 rue de la République 78100 SAINT-GERMAIN-EN-LAYE **Capital:** 3000€ **Objet social:** Création, design et entretien de parcs et de jardins. **Président:** M LUZURIAGA PANCHI Victor Omar demeurant 54 rue de la République 78100 SAINT-GERMAIN-EN-LAYE élu pour une durée illimitée **Durée:** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de VERSAILLES.

## 92 HAUTS-DE-SEINE

### SOCIÉTÉS

ALP00989383



47 rue de l'Université 93160 NOISY LE GRAND  
C1 43 04 21 44

78 rue de Châtenay 92160 ANTONY  
C1 42 37 19 19

### ROMAIN

**Société civile immobilière au capital de 1 000 euros**

**Siège social:** 48 rue du 19 janvier - 92380 GARCHES

**AVIS DE CONSTITUTION**

Aux termes d'un acte sous signature privée en date à GARCHES du 04/06/2024, il a été constituée une société présentant les caractéristiques suivantes

**Forme sociale:** Société civile immobilière

**Dénomination sociale:** ROMAIN

**Siège social:** 48 rue du 19 janvier, 92380 GARCHES

**Objet social:** - l'acquisition, l'administration et l'exploitation par bail, location ou autrement de tous biens immobiliers dont elle est et/ou pourrait devenir propriétaire ultérieurement, par voie d'acquisition, échange, apport ou autrement.

**Durée de la Société:** 99 ans à compter de la date de l'immatriculation de la Société au Registre du commerce et des sociétés

**Capital social:** 1 000 euros.

**Gérance:** Monsieur Romain CAILLAVET, demeurant 48 rue du 19 janvier 92380 GARCHES

**Clauses relatives aux cessions de parts:** agrément requis dans tous les cas

agrément des associés représentant au moins les 2/3 des parts sociales

Immatriculation de la Société au RCS de NANTERRE

ALP00991071

**FONCIERE DB** Société civile immobilière au capital de 1 500 euros **Siège social:** 59 avenue Jean Monnet 92160 ANTONY 449 597 947 RCS NANTERRE **TRANSFERT DE SIÈGE SOCIAL:** Aux termes d'une délibération en date du 21 Mai 2024, l'Assemblée Générale Extraordinaire a décidé de transférer le siège social du 59 avenue Jean Monnet, 92160 ANTONY au 88 rue Sully, 63100 CLERMONT-FERRAND, à compter du 21 Mai 2024, et de modifier en conséquence l'article 4 des statuts. Modification sera faite au Greffe du Tribunal de commerce de NANTERRE (92). Pour avis La Gérance

ALP00974247

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine"

S.C.I ECRINS, SCI au capital de 50000 €  
**Siège social:** 31 RUE D ALLERAY 75015 PARIS 15 852823822 RCS PARIS

Le 11/05/2024, les associés ont décidé de transférer le siège social au 1 Rue Éternelle Dolet 92130 Issy-les-Moulineaux à compter du 26/04/2024.

Radiation au RCS de PARIS  
Inscription au RCS de NANTERRE

## 93 SEINE-SAINT-DENIS

### SOCIÉTÉS

ALP00991589

Par ASSP en date du 29/05/2024, il a été constitué une SASU dénommée

### PERFO TECH PRO

**Siège social:** 7 avenue de Stalingrad 93170 BAGNOLET **Capital:** 999€ **Objet social:** Contrôle d'accès, interphone, alarme intrusion, courant faible **Président:** M ROUIN Houssam demeurant 7 avenue de Stalingrad 93170 BAGNOLET élu pour une durée illimitée **Admission aux assemblées et exercice du droit de vote:** Chaque actionnaire est convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix. **Clauses d'agrément:** Les actions ne peuvent être cédées y compris entre associés qu'avec l'agrément préalable de la collectivité des associés statuant à la majorité des voix des associés disposant du droit de vote **Durée:** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de BOBIGNY

ALP00974197

Cette annonce paraît pour les départements "Val d'Oise" et "Seine-Saint-Denis"

### BSM TRANSPORTS

SAS au capital de 2 700 €

46 Rue Abbe Ruellan 95100 Argenteuil  
**R.C.S.:** 908 052 012 Pontoise  
**Président:** BENAÏSSA Youcef

14 Rue Marcel Paul Bat B Apt 301

93150 Le Blanc Mesnil

Par l'Assemblée Générale Extraordinaire en date du 29/04/2024,

il a été pris acte de

Transférer le siège-etablisement principal au

14 Rue Marcel Paul Bat B Apt 301

93150 Le Blanc Mesnil

Radiation au RCS de Pontoise

Nouvelle immatriculation: RCS de Bobigny

Statuts modifiés

ALP00988346

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Seine-Saint-Denis"

### ABC PRODUCTIONS

SASU au capital de 100 €

**Siège social:** 29 RUE POUCHET 75017 PARIS

RCS 890 707 466 PARIS

Le Président, en date du 29/05/2024, a décidé de

- transférer le siège social au 82 RUE DES RUFFINS 93100 MONTREUIL

- nommer gérant: M ERRADI AYOUB ABDESSAMAD, 26 AVENUE AUBRY 94420 LE PLESSIS TREVISE en remplacement de M LOPES FREDERIC

- modifier l'objet social comme suit: Commerce de détail: non alimentaire

Radiation du RCS de PARIS et immatriculation au RCS de BOBIGNY

ALP00991680

### DS CABS TAXIS COMPANY

SASU au capital de 1500 € **Siège social:** 28 AVENUE HENRI BARBUSSE 93120 LA COURNEUVE Modification au RCS de BOBIGNY 833316953

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 15/03/2024, il a été décidé d'étendre l'objet social aux activités suivantes: Location véhicules équipés taxi, achat et vente de véhicules, import-export Modification au RCS de BOBIGNY

ALP00991678

### DS CABS TAXIS COMPANY

SASU au capital de 1500 € **Siège social:** 28 AVENUE HENRI BARBUSSE 93120 LA COURNEUVE RCS BOBIGNY 83316953

Par décision de l'Assemblée Générale Ordinaire du 15/03/2024, il a été décidé de transférer le siège social au 25 RUE LENEPVEU 49100 ANGERS à compter du 25/03/2024. Radiation au RCS de BOBIGNY et immatriculation au RCS de ANGERS

ALP00991676

### DRIVE BLK

SASU au capital de 150 € **Siège social:** 2 Esplanade de Fontainebleau 93330 NEUILLY-SUR-MARNE RCS BOBIGNY 922414917

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 31/05/2024, il a été décidé, à dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du

31/05/2024, il a été nommé liquidateur(s) M BELACHKAR RACHID demeurant au 2 Esplanade de Fontainebleau 93330 NEUILLY-SUR-MARNE et fixé le siège de liquidation ou les documents de liquidation seront notifiés au siège social. Mention en sera faite au RCS de BOBIGNY

ALP00991677

### DRIVE BLK

SASU au capital de 150 € **Siège social:** DRIVE BLK Esplanade de Fontainebleau 93330 NEUILLY-SUR-MARNE RCS BOBIGNY 922414917

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 31/05/2024 il a été décidé d'approuver les comptes définitifs de la liquidation; de donner quitus au liquidateur, M BELACHKAR RACHID demeurant 2 Esplanade de Fontainebleau 93330 NEUILLY-SUR-MARNE pour sa gestion et décharge de son mandat, de prononcer la clôture des opérations de liquidation à compter du 31/05/2024 Radiation au RCS de BOBIGNY

## 94 VAL-DE-MARNE

### SOCIÉTÉS

ALP00991764

Par ASSP en date du 24/05/2024 il a été constitué une EURL dénommée

### JEYB

**Siège:** JeyB **Siège social:** 65 Avenue Ledru Rollin 94170 LE PERREUX-SUR-MARNE **Capital:** 100 € **Objet social:** L'activité de holding, à détention et prise de participation directe ou indirecte dans le capital de la société, groupement ou entités juridiques de tous types. Toutes activités de prestations de services non réglementées, de conseils, de consulting et de formations **Gérance:** M Jean-Baptiste Tiquet demeurant 4 Cours des Longs Prés 92100 BOJLOGNE-BILLANCOURT **Durée:** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de CRETEIL

ALP00974202

Cette annonce paraît pour les départements "Val-d'Oise" et "Val-de-Marne".

PRO TRAVAUX, SASU au capital de 12750 €

**Siège social:** 2 B RUE SYLLA DECLEMY 95140 GARGES LES GONNESSE 915017453 RCS PONTOISE

Le 25/04/2024, l'associé unique a décidé de transférer le siège social au 110 Rue de Fontenay CS20010 94303 Vincennes à compter du 07/05/2024 pris acte de la démission en date du 25/04/2024 de VALERIU CORJAN, ancien Président; en remplacement, décidé de nommer Président MARIA OLEINIC, Balasnești, Moldavie MD-4711 Balasnești.

**Objet:** TOUT TRAVAUX OU PRESTATION DANS LE SECTEUR DU BATIMENT

Radiation au RCS de PONTOTISE

Inscription au RCS de CRETEIL

ALP00981851

### NTE HOLDING

SAS au capital de 1000€ **Siège social:** 53 Avenue de Coeuilly 94420 LE PLESSIS-TRÉVISE RCS CRETEIL 984332270  
Par décision du président du 24/05/2024, il a été décidé de transférer le siège social au 10 rue de la Paix 75002 PARIS à compter du 21/05/2024. Radiation au RCS de CRETEIL et immatriculation au RCS de PARIS

ALP00990088

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Val-de-Marne".

### SCCV PARIS 20 BOYER

SCCV au capital de 1.000 €

**Siège social:** 15 av. d'Eylau 75016 PARIS 910 163 039 RCS PARIS

Décisions des Associés du 14/05/2024  
1/ Nomination, en qualité de co-Gérants, de DEMATHIEU ET BARD IMMOBILIER, SAS au capital de 35 000 000 € située 17 rue Venceios 57950 Montigny-les-Metz (53 708 746 RCS METZ) et COMPAGNIE FONCIERE ET FINANCIERE ET D'INVESTISSEMENT IMMOBILIER- COFFIM, SAS au capital de 3.168 000 € située 15 av. d'Eylau, 75016 Paris (353 575 053 RCS PARIS) en remplacement de COFFIM PARIS IDF démissionnaire. 1/ Transfert du siège social au 50 av. de la République 94550 Chevilly-Larue, modification de l'article 4 des statuts et immatriculation au RCS de Creteil. Objet: Acquisition de tous terrains, immeubles biens et droits immobiliers, plus particulièrement ceux situés au 10 rue Boyer à Paris (75020). Avis

## 95 VAL-D'OISE

### SOCIÉTÉS

ALP00990803

Par acte SSP du 07/06/2024, il a été constituée une SASU ayant les caractéristiques suivantes

**Dénomination:**

TRUST CLEANER CONC ERGERIE

**Objet social:** Entretien et nettoyage - Activité de conciergerie - Achat, vente de marchandises

**Siège social:**

1b Av du MARECHAL BESSIERES 95500 Le Thillay

**Capital:** 500€

**Durée:** 99 ans

**Président:** Mme NOUB SSI Nicole, demeurant 1b Av du MARECHAL BESSIERES 95500 Le Thillay

Admission aux assemblées et droits de votes: Suivant décision de l'actionnaire unique

Clause d'agrément: Suivant décision de l'actionnaire unique

Immatriculation au RCS de Pontoise







# AVIS D'APPELS D'OFFRES

de paiement et de financement du marché public. Le marché public sera financé sur les fonds publics de la commune de Bezons (ressources budgétaires propres). Dans le cadre de l'exécution du marché public, des avances et des acomptes pourront être versées au titulaire dans le respect des conditions fixées au sein du Cahier des Clauses Administratives Particulières (CCAP) et de l'Acte d'Engagement (AE). En application des articles R 2192-16 et suivants du Code de la commande publique, les sommes dues au titulaire du marché et aux sous-traitants admis au paiement direct seront payées dans un délai global de trente (30) jours à compter de la date de réception des factures ou des demandes de paiements équivalentes.

**5.1.9 Critères de sélection**  
Critère  
Type : Capacité économique et financière  
Description : Critères de sélection tels que mentionnés dans les documents de la consultation.  
Pondération (points, valeur exacte) : 45

**5.1.10 Critères d'attribution**  
Critère  
Type : Qualité  
Description : Critère n° 1 "Valeur technique" appréciée au regard du mémoire technique à travers les éléments suivants :  
1) La description de chaque prestation tenant compte des procédures et des modalités organisationnelles (nombre de services en fonction des jours et des secteurs de nettoyage), sous-critère pondéré sur 7 points ;  
2) La gestion des événements particuliers et des dysfonctionnements pendant les heures de service et en dehors (procédures d'auto-contrôle, géolocalisation, organisation de la permanence, disponibilité des moyens de réserve), sous-critère sur 4,5 points ;  
3) Les mesures prises en matière d'hygiène et de sécurité pour l'exécution du marché, dont la description des moyens de protection individuelle, sous-critère sur 4,5 points ;  
4) La rigueur des modes opératoires de nettoyage manuel et mécanique, de collecte des sacs, des déchets sauvages et des encombrants désherbés ainsi que du ramassage des feuillets morts, sous-critère sur 4,5 points ;  
5) Les moyens techniques affectés à l'exécution du marché en matière de communication, de géolocalisation, de logiciels (contrôle et suivi), sous-critère sur 4,5 points ;  
6) Les moyens matériels affectés à l'exécution du marché (nombre et caractéristiques des matériels, sous-critère sur 4,5 points ;  
7) Les caractéristiques des moyens mécaniques (adaptation de la taille et de la capacité des véhicules de nettoyage aux besoins du marché, habillage), sous-critère sur 4,5 points ;  
8) Les modalités de maintenance des véhicules, sous-critère sur 2 points ;  
9) Les moyens humains affectés à l'exécution du marché (nombre et qualification du personnel encadrant et ouvrier), sous-critère sur 4,5 points ;  
10) La description de la formation pour les personnes travaillant, sous-critère sur 4,5 points.

Pondération (points, valeur exacte) : 45

**Critère**  
Type : Qualité  
Description : Critère n° 3 "Démarche environnementale" appréciée à travers les éléments suivants :  
1) Les performances environnementales des véhicules de nettoyage proposés par les candidats, sous-critère pondéré sur 7 points ;  
2) Les performances environnementales des produits, des modes opératoires de nettoyage proposés par les candidats et de lutte contre les polluants en particulier les eaux de lavage, sous-critère pondéré sur 3 points.

Pondération (points, valeur exacte) : 10

**5.1.11 Documents de la consultation**  
Adresse des documents de la consultation : <https://marches.maximilien.fr/?page=Entreprise-EntrepriseAdvancedSearch&AICons&id=879044&orgAcronyme=z6n>  
5.1.12 Conditions du marché public  
Conditions de présentation :  
Présentation par voie électronique  
Requise  
Adresse de présentation : <https://marches.maximilien.fr/?page=Entreprise-EntrepriseAdvancedSearch&AICons&id=879044&orgAcronyme=z6n>  
Langues dans lesquelles les offres ou demandes de participation peuvent être présentées : français  
Catalogue électronique : Non autorisé  
Variantes : Non autorisées  
Date limite de réception des offres : 01/07/2024 à 12h00  
Date limite de validité de l'offre : 180 Jours  
Conditions du marché  
Facturation en ligne : Autorisée  
La commande en ligne sera utilisée : non  
Le paiement en ligne sera utilisé : oui  
5.1.15 Techniques  
Accord-cadre  
Accord-cadre, sans remise en concurrence  
Informations sur le système d'acquisition dynamique :  
Pas de système d'acquisition dynamique  
5.1.16 Informations complémentaires, médiation et réexamen  
Organisation chargée des procédures de médiation : Comité Consultatif Inter-régional de Règlement Amiable des Litiges  
Organisation chargée des procédures de recours : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise  
Organisation qui fournit des précisions concernant l'introduction des recours : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise  
**SECTION 8 - ORGANISATION**  
8.1 ORG-0002  
Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise  
Numéro d'enregistrement : 17950702500015  
Adresse postale : 2/4 boulevard de l'Haut BP 30322  
Ville : Cergy-pontoise cedex  
Code postal : 95027  
Pays : France  
Adresse électronique : [greffe@cer-pontoise-juradm.fr](mailto:greffe@cer-pontoise-juradm.fr)  
Téléphone : 0130173400  
Télécopieur : 0130173459  
Rôles de cette organisation :  
Organisation chargée des procédures de médiation : Comité Consultatif Inter-régional de Règlement Amiable des Litiges  
Organisation qui fournit des précisions concernant l'introduction des recours : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise  
8.1 ORG-0001  
Nom officiel : Commune de Bezons

Numéro d'enregistrement : 21950063400395  
Adresse postale : 6 avenue Gabriel Péri  
Ville : Bezons  
Code postal : 95870  
Pays : France  
Point de contact : Direction des affaires juridiques et de la commande publique  
Adresse électronique : [commande-publique@maire-bezons.fr](mailto:commande-publique@maire-bezons.fr)  
Téléphone : 0179876200  
Rôles de cette organisation :  
Acheteur  
8.1 ORG-0003  
Nom officiel : Comité Consultatif Inter-régional de Règlement Amiable des Litiges  
Numéro d'enregistrement : 17750000600024  
Adresse postale : 5 rue Lablanc  
Ville : Paris Cedex  
Code postal : 75911  
Pays : France  
Point de contact : Direction des affaires juridiques  
Adresse électronique : [ccira@pans-id.gouv.fr](mailto:ccira@pans-id.gouv.fr)  
Téléphone : 0182524272  
Télécopieur : 0182524295  
Rôles de cette organisation :  
Organisation chargée des procédures de médiation : Comité Consultatif Inter-régional de Règlement Amiable des Litiges  
**SECTION 11 - INFORMATIONS RELATIVES À L'AVIS**  
11.1 Informations relatives à l'avis  
Identifiant/version de l'avis : bib42667-5722-412a-9474-dc128a7b3165 - 02  
Type de formulaire : Mise en concurrence  
Type d'avis : Avis de marché ou de concession - régime ordinaire  
Date d'envoi de l'avis : 07/06/2024 à 19:50  
Langues dans lesquelles l'avis est en question est officiellement disponible : français  
11.2 Informations relatives à la publication

**TRAVAUX**

**SYNDICAT ISÉROIS DES RIVIÈRES RHÔNE AVAL**

**RESTAURATION MORPHOÉCOLOGIQUE ET PROTECTION CONTRE LES CRUES - LE JOUX À LUZINAY**

I. IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR  
Nom complet de l'acheteur : Syndicat isérois des rivières Rhône aval  
Type de numéro national d'identification : SIRET  
Numéro national d'identification : 20008576900012  
Ville : SAINT JEAN DE BOURNAY  
Code Postal : 38440  
Groupement d'acheteurs : Non  
II. COMMUNICATION  
Moyen d'accès aux documents de la consultation : Lien vers le profil d'acheteur : <http://sira.e-marchespublics.com>  
Identifiant interne de la consultation : 2024 010 TRAV  
Nom du contact : Franck POLRRAT  
Adresse mail du contact : [contact@sira.fr](mailto:contact@sira.fr)  
Numéro téléphone du contact : +33 474597308  
Numéro téléphone du contact : +33 474597308  
III. PROCÉDURE  
Type de procédure : Procédure adaptée ouverte  
Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve :  
1. Déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années  
2. Une description de l'outillage, du matériel et de l'équipement technique dont le candidat dispose pour la réalisation du marché public  
3. Une liste des travaux exécutés au cours des cinq dernières années, assortie d'attestations de bonne exécution pour les travaux les plus importants. Ces attestations indiquent le montant, la date et le lieu d'exécution des travaux et précisent si les ont été effectuées selon les règles de l'art et menées régulièrement à bonne fin.  
Technique d'achat : Sans objet  
Date et heure limites de réception des offres : 01/07/2024 Heure locale : 12h00  
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite  
Réduction du nombre de candidats : Non  
Possibilité d'attribution sans négociation (attribution sur la base de l'offre la plus basse) : Oui  
L'acheteur exige la présentation de variantes : Non  
Critères d'attribution (obligatoire au SAD) : Valeur technique - 50 Pts - 50 Pts  
IV. IDENTIFICATION DU MARCHÉ  
Intitulé du marché : Restauration morpho-écologique sur le Joux à Luzinay  
CPV Objet principal : 45112500 - Travaux de terrassement  
Description succincte du marché : Exécution des travaux nécessaires à la restauration morpho-écologique du Joux et de la Gère sur la commune de Meyssiez (38). Le projet est situé au niveau de la commune de Meyssiez (Isère - voir DCE)  
Lieu principal d'exécution du marché : Plusieurs lieux  
Durée du marché (en mois) : 36  
La consultation comporte des tranches : Oui  
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non  
V. LOTS  
Marché abstrait : Non  
VI. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES  
Visite obligatoire : Non  
Autres informations complémentaires : Durée : voir documents du marché  
Les offres peuvent uniquement être remises électroniquement

La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non  
V. LOTS  
Marché abstrait : Non  
VI. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES  
Visite obligatoire : Non  
Autres informations complémentaires : Durée : voir documents du marché  
Les offres peuvent uniquement être remises électroniquement

**SYNDICAT ISÉROIS DES RIVIÈRES RHÔNE AVAL**

**RESTAURATION MORPHOÉCOLOGIQUE SUR LE GIRAND ET LA GÈRE À MEYSSIEZ**

I. IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR  
Nom complet de l'acheteur : Syndicat isérois des rivières Rhône aval  
Type de numéro national d'identification : SIRET  
Numéro national d'identification : 20008576900012  
Ville : SAINT JEAN DE BOURNAY  
Code Postal : 38440  
Groupement d'acheteurs : Non  
II. COMMUNICATION  
Moyen d'accès aux documents de la consultation : Lien vers le profil d'acheteur : <http://sira.e-marchespublics.com>  
Identifiant interne de la consultation : 2024 011 TRAV  
Nom du contact : Franck POURRAT  
Adresse mail du contact : [contact@sira.fr](mailto:contact@sira.fr)  
Numéro téléphone du contact : +33 474597308  
III. PROCÉDURE  
Type de procédure : Procédure adaptée ouverte  
Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve :  
1. Déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années  
2. Une description de l'outillage, du matériel et de l'équipement technique dont le candidat dispose pour la réalisation du marché public  
3. Une liste des travaux exécutés au cours des cinq dernières années, assortie d'attestations de bonne exécution pour les travaux les plus importants. Ces attestations indiquent le montant, la date et le lieu d'exécution des travaux et précisent si les ont été effectuées selon les règles de l'art et menées régulièrement à bonne fin.  
Technique d'achat : Sans objet  
Date et heure limites de réception des offres : 01/07/2024 Heure locale : 12h00  
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite  
Réduction du nombre de candidats : Non  
Possibilité d'attribution sans négociation (attribution sur la base de l'offre la plus basse) : Oui  
L'acheteur exige la présentation de variantes : Non  
Critères d'attribution (obligatoire au SAD) : Valeur technique - 50 Pts - 50 Pts  
IV. IDENTIFICATION DU MARCHÉ  
Intitulé du marché : Travaux de restauration morpho-écologique sur le Girand et la Gère à Meyssiez (38)  
CPV Objet principal : 45112500 - Travaux de terrassement  
Description succincte du marché : Exécution des travaux nécessaires à la restauration morpho-écologique du Girand et de la Gère sur la commune de Meyssiez (38). Le projet est situé au niveau de la commune de Meyssiez (Isère - voir DCE)  
Lieu principal d'exécution du marché : Plusieurs lieux  
Durée du marché (en mois) : 36  
La consultation comporte des tranches : Oui  
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non  
V. LOTS  
Marché abstrait : Non  
VI. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES  
Visite obligatoire : Non  
Autres informations complémentaires : Durée : voir documents du marché  
Les offres peuvent uniquement être remises électroniquement

**VILLE D'EVRY-COURCOURONNES**

**RÉHABILITATION DU THÉÂTRE DU COIN DES MONDES**

AVIS D'APPEL PUBLIC À LA CONCURRENCE

COMMUNE D'EVRY-COURCOURONNES  
M. Stéphane BEAUDET - Maire  
Place des Dits de l'Homme et du Citoyen  
91000 Evry-Courcouronnes  
Tel : 01 60 91 62 59  
mél : [marches-publics@evrycourcouronnes.fr](mailto:marches-publics@evrycourcouronnes.fr)  
web : <https://www.evrycourcouronnes.fr>  
Reference : 2024-54  
Objet : TRAVAUX D'URGENCE DE PRESERVATION DE LA MAISON SAINTE GENEVIEVE  
RELANCE DU LOT 5 S/LITE PROCEDURE INFRACTUEUSE  
Remise des offres : au lieu de : 11/06/24 à 12h00 au plus tard  
Pour : 21/06/24 à 12h00 au plus tard  
Pour retrouver cet avis intégral, allez sur <https://www.marches-publics.info>

Groupement de commandes : Non  
L'avis implique un marché public  
Objet : Travaux de réhabilitation du Théâtre du coin des Mondes  
Reference acheteur : 2024-68  
Type de marché : Travaux  
Procédure : Procédure adaptée ouverte  
Technique d'achat : Sans objet  
Lieu d'exécution : Place des Dits de l'Homme et du Citoyen  
91000 Commune d'Evry-Courcouronnes  
Description : La présente consultation concerne les travaux de réhabilitation du Théâtre du coin des Mondes.  
Le marché est constitué de 4 lots, dont un lot est composé de macro-lot :  
LOT N°01 : GROS-ŒUVRE / SECOND ŒUVRE COMPRENANT LES CORPS D'ÉTAT  
- CORPS D'ÉTAT N°01A : CURAGE / GROS-ŒUVRE / RAVALÈMENT  
- CORPS D'ÉTAT N°01B : CLOISON / ISOLATION / PLAFOND  
- CORPS D'ÉTAT N°01C : MENUISERIE INTERIEURE / MOBILIER  
- CORPS D'ÉTAT N°01D : PEINTURE / FAÏENCE / SOL  
Les candidats qui répondront au macro-lot n°01 devront répondre obligatoirement à tous les corps d'états qui le composent et à la PSE.  
LOT N°02 : MENUISERIE EXTERIEURE / OCCULTATION  
LOT N°03 : CHAUFFAGE / VENTILATION / PLOMBERIE SANITAIRE  
LOT N°04 : ELECTRICITE CFC-CFA  
Il existe des PSE pour certains lots.  
Classification CPV : Principale : 45454100 - Travaux de refecton  
Complémentaires : 09310000 - Electricité 45330000 - Travaux de plomberie 45421000 - Travaux de menuiserie  
Forme du marché : Prestation d'ouvrage en lots ou  
Les variantes sont exclues : Non  
Lot N° 1 - GROS-ŒUVRE / SECOND ŒUVRE COMPRENANT LES CORPS D'ÉTAT - CPV 45223220  
CORPS D'ÉTAT N°01A : CURAGE / GROS-ŒUVRE / RAVALÈMENT  
CORPS D'ÉTAT N°01B : CLOISON / ISOLATION / PLAFOND  
CORPS D'ÉTAT N°01C : MENUISERIE INTERIEURE / MOBILIER  
CORPS D'ÉTAT N°01D : PEINTURE / FAÏENCE / SOL  
Lieu d'exécution : 5 Place Victor Hugo 91000 Evry-courcouronnes  
Lot N° 2 - MENUISERIE EXTERIEURE / OCCULTATION - CPV 45421000  
Lieu d'exécution : 5 Place Victor Hugo 91000 Evry-courcouronnes  
Lot N° 3 - CHAUFFAGE / VENTILATION / PLOMBERIE SANITAIRE - CPV 45331000  
Lieu d'exécution : 5 Place Victor Hugo 91000 Evry-courcouronnes  
Lot N° 4 - ELECTRICITE CFC-CFA - CPV 45311200  
Lieu d'exécution : 5 Place Victor Hugo 91000 Evry-courcouronnes  
Conditions de participation : Justifications à produire quant aux qualités et capacités du candidat : Aptitude à exercer l'activité professionnelle :  
- Formulaire DC2, Déclaration du candidat individuel ou du membre du groupement (disponible à l'adresse suivante : <http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat>)  
- Les pièces prévues aux articles D 8222-5 ou D 8222-7 et D 8222-8 du code du travail  
- Si les documents fournis par le candidat ne sont pas établis en langue française, ils doivent être accompagnés d'une traduction en français certifiée conforme à l'original par un traducteur assermenté  
- Déclaration sur l'honneur du candidat attestant qu'il est en règle, au cours de l'année précédente à celle au cours de laquelle a eu lieu l'annonce de la consultation, au regard des articles L 5212-1, L 5212-2, L 5212-5 et L 5212-9 du code du travail d'encadrant l'emploi des travailleurs handicapés  
- Formulaire DC1, Lettre de candidature  
- Habilitation du mandataire par ses co-traitants (disponible à l'adresse suivante : <http://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat>)  
- Si le candidat est établi ou domicilié à l'étranger, une déclaration sur l'honneur du candidat attestant qu'il fournit à ses salariés des bulletins de paie comportant les mentions prévues à l'article R 3243-1 du code du travail, ou des documents équivalents  
- Si attributaire est établi en France, les attestations et certificats délivrés par les administrations et organismes compétents prouvant qu'il a satisfait à ses obligations fiscales et sociales ou un état annuel des certificats reçus  
- Si le candidat est établi en France, une déclaration sur l'honneur du candidat justifiant que le travail est effectué par des salariés employés régulièrement au regard des articles L 1221-10, L 3243-2 et R 3243-1 du code du travail (dans le cas où le candidat emploie des salariés, conformément à l'article D 8222-5-3° du code du travail)  
Capacité économique et financière : Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis  
- Déclaration appropriée de banques ou preuve d'une assurance pour les risques professionnels  
- Déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les fournitures, services ou travaux objet du marché réalisées au cours des trois derniers exercices disponibles  
Reference professionnelle et capacité technique  
Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis  
- Déclaration indiquant les effectifs moyens annuels du candidat et l'importance du personnel d'encadrement pour chacune des trois dernières années  
- Certificats de qualifications professionnelles La preuve de la capacité du candidat peut être apportée par tout moyen, notamment par des certificats d'identité professionnelle ou des références de travaux attestant de la compétence de l'opérateur économique à réaliser la prestation pour laquelle il se porte candidat  
- Présentation d'une liste des travaux exécutés au cours des cinq dernières années, appuyée d'attestations de bonne exécution pour les travaux les plus importants  
- Déclaration indiquant l'outillage, le matériel et l'équipement technique dont le candidat dispose pour la réalisation de marchés de même nature  
Marché réservé : NON  
Réduction du nombre de candidats : Non  
La consultation comporte des tranches : Non  
Possibilité d'attribution sans négociation : Oui  
Visite obligatoire : Oui  
Visite obligatoire pour les lots 1, 2 et 3  
Critères d'attribution :

Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif)  
Renseignements d'ordre administratifs : via le profil acheteur  
L'intégralité des documents de la consultation se trouve sur le profil d'acheteur : Oui  
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite  
Remise des offres : 27/06/24 à 12h00 au plus tard  
Envoi à la publication le : 05/06/24  
Les dépôts de plus doivent être impérativement remis par voie dématérialisée  
Pour retrouver cet avis intégral, accéder au OCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur <https://www.marches-publics.info>

**VILLE D'EVRY-COURCOURONNES**

**TRAVAUX D'URGENCE DE PRESERVATION DE LA MAISON SAINTE GENEVIEVE**

Avis rectificatif

COMMUNE D'EVRY-COURCOURONNES  
M. Stéphane BEAUDET - Maire  
Place des Dits de l'Homme et du Citoyen  
91000 Evry-Courcouronnes  
Tel : 01 60 91 62 59  
mél : [marches-publics@evrycourcouronnes.fr](mailto:marches-publics@evrycourcouronnes.fr)  
web : <https://www.evrycourcouronnes.fr>  
Reference : 2024-54  
Objet : TRAVAUX D'URGENCE DE PRESERVATION DE LA MAISON SAINTE GENEVIEVE DE LA VILLE D'EVRY-COURCOURONNES  
RELANCE DU LOT 5 S/LITE PROCEDURE INFRACTUEUSE  
Remise des offres : au lieu de : 11/06/24 à 12h00 au plus tard  
Pour : 21/06/24 à 12h00 au plus tard  
Pour retrouver cet avis intégral, allez sur <https://www.marches-publics.info>

**92 EPT GPSO**

**GRAND PARIS SEINE OUEST**

**INSTALLATION D'UN ÉLÉVATEUR POUR L'ACCESSIBILITÉ DU GYMNASSE GUIMIER AU SEIN DU COMPLEXE SPORTIF MARCEL REC**

**SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR**  
Nom complet de l'acheteur : Grand Paris Seine Ouest  
Type de Numéro national d'identification : SIRET  
N° National d'identification : 20005797400012  
Ville : Meudon  
Code Postal : 92197  
Groupement de commandes : Non  
Section 2 : COMMUNICATION  
Lien vers le profil d'acheteur : <https://marches.maximilien.fr/?page=Entreprise-EntrepriseAdvancedSearch&AICons&id=868326&orgAcronyme=z6n>  
Intégralité des documents sur le profil d'acheteur : Oui  
Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non  
Nom du contact : Judith COMMINSOLI  
**SECTION 3 : PROCÉDURE**  
Type de procédure : Procédure adaptée ouverte  
Conditions de participation : Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve :  
Moyens matériels et humains sur les 3 dernières années  
Capacité économique et financière - conditions / moyens de preuve : Références et qualifications techniques sur les 5 dernières années  
Capacités techniques et professionnelles - conditions / moyens de preuve : Chiffre

d'affaires (montant et évolution) sur les 3 dernières années  
Technique d'achat : Sans objet  
Date et heure limite de réception des offres : 03 juillet 2024 à 17 h 00  
Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite  
Réduction du nombre de candidats : Non  
Possibilité d'attribution sans négociation : Oui  
L'acheteur exige la présentation de variantes : Non  
Critères d'attribution : 1/ Valeur technique : 70 points de la note finale, décomposés comme suit :  
- Les moyens humains (organigramme, compétences, qualification du personnel) et matériels affectés aux chantiers, y compris pour les sous-traitants envisagés : 15 points  
- Méthodologie de réalisation et gestion du chantier : 15 points  
- Planification et optimisation du délai de réalisation du chantier : 15 points  
- Mesures environnementales prises spécifiquement pour ces travaux (réduction des nuisances, techniques, matériaux et fournitures) et dispositif de traitement et d'élimination des déchets : 10 points  
- Disposition prises en matière de sécurité des intervenants et de protection des abords du chantier : 8 points  
- Dossiers d'approvisionnement et les contraintes d'installation du modèle : 7 points  
2/ Prix forfaitaire : 30 points de la note finale.  
**SECTION 4 : IDENTIFICATION DU MARCHÉ**  
Intitulé du marché : Travaux d'installation d'un élévateur pour accéder à la gymnase Guimier au sein du complexe sportif Marcel Bec  
Code CPV principal : 45313100  
Type de marché : Travaux  
Description succincte du marché : Travaux d'installation d'un élévateur pour accéder à la gymnase Guimier au sein du complexe sportif Marcel Bec - Marché de travaux mono-attributaire traité à prix global et forfaitaire. Il ne comprend ni lot, ni variante ni option, ni tranche. Le marché prend effet à compter de sa date de notification jusqu'à la fin de la garantie de parfait achèvement. Les délais d'exécution des travaux sont estimés à 8 semaines (hors période de préparation).  
Lieu principal d'exécution du marché : Meudon  
La consultation comporte des tranches : Non  
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non  
Marché à lots : Non  
**SECTION 5 : INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**  
Visite obligatoire : Oui  
Detail sur la visite (si oui) : Deux visites sur site seront organisées le 18 et le 20 juin 2024 dans les modalités prévues à l'article 2-9 du règlement de la consultation  
Autres informations complémentaires : Modalités de dépôt des offres : La consultation est dématérialisée. GPSO impose que les offres soient déposées par voie électronique en passant par la plateforme Maximilien (<https://marches.maximilien.fr>). Afin de simplifier les démarches des candidats, des offres déposées sur la plateforme Maximilien n'auront pas à être signées électroniquement. Par la seule remise de son offre, le candidat confirme son intention de soumissionner à l'attribution du marché.  
Les renseignements complémentaires sur les documents de la consultation sont cités en temps utile par les candidats seront communiqués via la plateforme à tous les candidats ayant retiré un dossier et qui se sont fait connaître.  
Les candidats sont invités à vérifier la taille des documents transmis dans leur offre (selon les modalités de la consultation), à la taille des chemins d'accès aux différents fichiers et à l'intitulé de chaque document (notamment quant aux caractères spéciaux).  
Le délai de validité des offres est de 120 jours à compter de la date limite de remise des offres.  
La procédure du référé pré-contractuel prévue à l'article L 551-1 du Code de la justice administrative peut être mise en œuvre avant la signature du marché. La procédure du référé contractuel prévue aux articles L 551-13 à L 551-23 du code de la justice administrative ne peut être mise en œuvre que si l'avis d'attribution volontaire prévu à l'article R 2183-6 du Code de la commande publique n'a été publié au JOUE et/ou que le pouvoir adjudicateur n'a pas observé les délais prévus à l'article L 551-15 du Code de la justice administrative à compter de cette publication.  
Un recours contre le contrat signé peut être introduit dans un délai de 2 mois à compter de la publication de l'avis d'attribution et peut être assorti d'une demande de référé suspension (article L 521-1 du Code de la justice administrative). Les actes détachés du contrat ne peuvent être contestés qu'à l'occasion de ce recours.  
Date d'envoi du présent avis : 04/06/2024  
Mots clés : Appareil à élévateur

## COMMENT PUBLIER VOS ANNONCES //

- Kseria SEDOVA : 01 87 39 84 40
  - Par E-mail : [marchespublics@lesechos.fr](mailto:marchespublics@lesechos.fr)
  - Par courrier au : Demats - 10 bd de Grenelle CS 10817 - 75738 PARIS CEDEX 15
- Date limite de réception : le lundi midi pour une parution le mercredi suivant dans Les Echos Entreprises et Collectivités.
- RESPONSABLES D'INFORMATIONS MARCHÉS**
- Thomas BARRÉ (01 87 39 76 53)
  - Laurie DEIANA (01 87 39 82 29)
  - Guillaume DESHOUILLIÈRES (01 55 80 73 21)

## Les Echos Entreprises & Collectivités

- Directeur : Frédéric CRAND
- Directrice de Production & Logistique : Catherine MASSABUAU

Retrouvez l'ensemble de nos appels d'offres et attributions de marchés sur [marches-publics.lesechos.fr](https://marches-publics.lesechos.fr)



# Les Echos

## ENTREPRISES & COLLECTIVITÉS

### SPÉCIAL RHÔNE

## Logement : les esprits s'échauffent à Lyon

La crise du logement provoque une montée de tension. La métropole tente de répondre à travers de multiples actions.

Stéphane Frachet  
— Correspondant à Lyon

Une manifestation contre les expulsions et pour la réquisition des logements vacants fin mai, une fonctionnaire qui fait le marché avec un panneau « recherche logement », un classement du réseau Les Belles Années, qui place Lyon en 2<sup>e</sup> position derrière Rennes pour la difficulté des étudiants à se loger, et un état des lieux « préoccupant » dressé par la FNAIM du Rhône : la crise de l'immobilier s'illustre chaque semaine dans la capitale des Gaules. « Le bilan de la majorité dans la production de logements sociaux est catastrophique », tacle Philippe Cochet, maire (LR) de Caluire-et-Cuire, et président du groupe d'opposition La Métro Positive, qui rassemble les maires LR de la collectivité. Celui-ci compare les 1.955 logements sociaux produits en 2023 à l'objectif de 4.400 par an fixé par l'exécutif écologiste lui-même, et aux 3.500 demandés par l'Etat.

L'opposition met en cause l'augmentation de la taxe d'aménagement spéciale, l'encadrement des loyers, qui décourage les investisseurs, des aides à la pierre en baisse, et des « injonctions contradictoires : construire et renaturer, construire et limiter les déplacements », insiste Philippe Cochet. « Cette interprétation est trompeuse, surtout venant d'un élu à qui l'Etat a repris la compétence urbanisme parce qu'il freinait justement la construction sociale sur son territoire », réplique Renaud Payre, vice-président logement de la métropole, qui reconnaît que la crise est là avec 25.000 mal logés, et 9 à 10 demandes pour un logement social disponible.

### 10.000 logements classés G

Au-delà des tensions politiques, cette situation a de multiples causes. Le foncier est historiquement cher et rare à Lyon, des opérations se réalisent désormais aux frontières



L'état des lieux de l'immobilier à Lyon est jugé « préoccupant » par la FNAIM du Rhône. Photo Shutterstock

du département vers l'Ain, la Loire ou le Nord Isère pour abriter des salariés lyonnais. « Nos collaborateurs ont préféré une maison avec un bout de terrain, ou un très grand appartement familial et vingt minutes de train plutôt qu'un logement plus étroit et des transports plus longs en voiture », admet un dirigeant d'Apicil, l'assureur lyonnais qui vient de déménager 1.200 salariés de l'Ouest lyonnais vers la tour To Lyon juste au-dessus des voies ferrées de la Part-Dieu.

L'inflation, la hausse des coûts des matériaux et celles des taux bancaires ont complexifié l'équation pour les propriétaires, les promoteurs et les bailleurs sociaux. Du côté des locataires, la flambée des factures d'énergie a fragilisé les budgets. « La baisse des allocations logement n'a pas arrangé les choses », complète Renaud Payre. Ce qui a un effet sur la production d'appartements sociaux neufs, puisque les bailleurs aiguisent leurs investissements vers la rénovation énergétique afin de ne pas avoir

à expulser des locataires qui deviendraient impécunieux.

Or, près de 10.000 logements locatifs et vacants seraient en étiquette G, autrement dit des passoires énergétiques, selon la métropole et le CSTB. « Nous cherchons à réhabiliter le patrimoine qui le nécessite », témoigne Anne Warsmann, présidente d'ABC HLM, qui salue la mobilisation de la Métropole de Lyon pour soutenir le logement social à travers de multiples actions.

### Opération en bail réel et solidaire à la Croix-Rousse

Parmi celles-ci, « l'encadrement des loyers contient les prix dans les zones tendues », défend Renaud Payre, qui rejette l'idée d'un allègement. La métropole a, par ailleurs, adopté un plan d'urgence de 10 millions d'euros fin 2023. Un plan tous azimuts qui n'est pas seulement destiné au logement social. « Nous avons contribué à débloquent des opérations privées. Les ventes en bloc des

promoteurs à des bailleurs ont augmenté de 24 % sur les deux premiers mois de 2024 par exemple », cite Renaud Payre, qui déplore que le projet de loi logement du ministre Guillaume Kasbarian ne comporte pas une ligne sur le bail réel solidaire (BRS).

A Lyon, dans le quartier recherché de la Croix-Rousse, une opération en BRS a été un succès, assure l'élus, qui poursuit : « C'est l'une des solutions pour faciliter l'accès à la propriété pour des revenus modestes, ce serait dommage de s'en passer. » ■

**25.000**  
MAL LOGÉS

et 9 à 10 demandes pour un logement social disponible, reconnaît Renaud Payre, vice-président logement de la métropole.

## Lyon Start Up a accompagné 1.500 créations d'entreprises en dix ans

Lancé en 2014, ce programme mise sur une hybridation entre formation et coaching par des entrepreneurs capés pour faire naître des projets innovants.

Françoise Sigot  
— Correspondante à Lyon

Depuis 10 ans, chaque année, 200 porteurs de projets défendent leur idée devant le jury de Lyon Start Up pour intégrer un parcours, fait de 70 heures de formation dispensées par les équipes d'EM Lyon et de conseils d'entrepreneurs. Seule la moitié des candidats franchit cette première étape, qui s'achève trois mois plus tard par la sélection de quatre lauréats, dotés de prix allant de 10.000 à 3.000 euros.

## Ce dispositif, financé par la métropole de Lyon à hauteur de 60 % soit 140.000 euros, est animé par Lyon French Tech.

Un dispositif présenté comme unique en France par la Métropole de Lyon qui le finance à hauteur de 60 % soit 140.000 euros et Lyon French Tech qui l'anime. L'association, qui vise à accompagner la création d'entreprises innovantes, regroupe 475 start-up. « En dix ans 1.500 projets innovants imaginés par des étudiants, des salariés, des demandeurs d'emploi ont été accompagnés par ce programme qui fédère plus de 80 partenaires pour les aider à réussir », fait valoir Emeline Baume, vice-présidente de la métropole déléguée à l'économie.

### Rampe de lancement

Grégoire Henry est l'un de ceux qui ont réussi ce parcours. « Ce programme est un véritable catalyseur, il donne les bases du métier d'entrepreneur », analyse celui qui a créé Vinovae en 2016. Avec son procédé breveté pour proposer des échantillons de vin en dégustation, l'entreprise réalise aujourd'hui 2,5 millions d'euros de chiffre d'affaires. Solenne Bécart fondatrice de Goodloop qui propose depuis plus de deux ans aux grandes marques de vêtements de sport et d'outdoor de réparer leurs articles textiles abonde : « Si je n'avais pas gagné ce concours, je n'aurais pas pu lancer l'entreprise. » Des exemples inspirants pour ceux qui entrent tout juste dans le programme Lyon Start Up à l'image de Corentin Neker qui souhaite lancer Awoken, un pyjama connecté pour détecter l'apnée du sommeil chez les enfants, et d'Enoline Opou qui s'apprête à mettre en ligne une application permettant de diagnostiquer les risques liés à l'utilisation de certains soins du cuir chevelu.

Soutenus par un parrain ou une marraine issu du monde économique tout au long de leur parcours, les entrepreneurs qui se lancent avec l'appui du programme Lyon Start Up partent sur des bases solides si l'on en croit une étude menée en 2020 sur 408 projets de différentes promotions. Trois quarts des projets se sont concrétisés par une création d'entreprise et 89 % des entreprises existent toujours. ■

## Parti en retard, le Pass Rail d'Auvergne-Rhône-Alpes est prêt

Le président de la région, Laurent Wauquiez, a finalement adopté le dispositif pour cet été.

Le Pass Rail destiné au 16-27 ans est finalement déployé cet été dans toute la France à la suite de l'accord, début avril, entre l'Etat et 12 régions, à l'exception de Paris et de l'Île-de-France. Malgré des réticences de leurs majorités LR, les Hauts-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes ont finalement validé leur engagement. « Sans l'Île-de-France, notamment en cette année olympique, ce dispositif est incomplet. Mais je ne voulais pas bloquer le Pass Rail qui va créer un appel d'air pour la fréquentation », résume Laurent Wauquiez, président d'Auvergne-Rhône-Alpes.

Ce Pass Rail « représente un gros effort financier », rappelle-t-il. Sur les 7 millions d'euros investis par les 12 régions signataires, et autant par l'Etat afin de compenser

les pertes de recettes, le conseil régional Aura signe le plus gros chèque, soit 1,6 million d'euros. « Ce qui montre notre poids parmi les régions », remarque-t-il.

### Tarif unique

Pour rappel, le président de la République, Emmanuel Macron, souhaitait doper la fréquentation des trains en dupliquant l'abonnement unique allemand, valable toute l'année dans tout le pays, pour tous les usagers et tous les trains. Mais le coût estimé à 1,3 milliard d'euros a fait reculer le chef de l'Etat. Finalement, le Pass Rail est réservé aux 16-27 ans, seulement en juillet et août, à un tarif unique de 49 euros à bord des TER et des Intercités. Exit le TGV, qui conserve sa



La région Aura signe un chèque de 1,6 million d'euros au dispositif Pass Rail. C'est la plus grosse contribution. Photo Gilles Rolfe/RÉA

tarification propre. En Auvergne-Rhône-Alpes, les réservations pour ce titre de transport illimité d'un mois glissant ont débuté le 5 juin. « C'est une occasion de mettre en valeur les richesses de nos régions », argumente Laurent Wauquiez qui cite, péle-mêle, le chemin de Stevenson au départ de la Haute-Loire, les villages de la Vallée du Rhône, le « magique » lac du Bourget (Savoie), la chlorophylle du Bourbonnais

(Allier) et les Volcans d'Auvergne récemment classés à l'Unesco.

Laurent Wauquiez se garde de se mettre à dos sa collègue, Valérie Pécresse, présidente (LR) d'Île-de-France. En revanche, il pose deux conditions au renouvellement : que le conseil régional francilien intègre le dispositif, et que celui-ci soit accessible depuis la carte régionale Oïra de transport d'Auvergne-Rhône-Alpes. — S. F.



# ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

**69 • RHÔNE**

**SOCIÉTÉS**

ALP00981055

Par ASSP en date du 07/06/2024, il a été constitué une SAS dénommée:

## FINE FOOD CONNECTION

**Sigle:** FFC **Siège social:** 27 chemin de la Rossignole 69390 VERNAILLON **Capital:** 1000€ **Objet social:** Toute activité d'achat et de vente, d'importation et d'exportation de toutes marchandises alimentaires ou non alimentaires. La commercialisation et distribution de ces marchandises, et toute activité connexe; Agent commercial; représentation, promotion et vente de produits alimentaires ou non alimentaires pour le compte d'entreprises françaises et étrangères auprès d'une clientèle ciblée ou sur un territoire ciblé; Prestations de conseil et de services auprès des entreprises françaises et étrangères; fourniture de toutes prestations de recherche de produits, accompagnement et organisation logistique, communication avec les parties prenantes; L'exploitation de tous brevets et marques, notamment sous forme de licence; La prise de participation dans toutes entreprises commerciales, industrielles, financières ou autres, françaises ou étrangères, créées ou à créer, par tout moyen, notamment par voie de création d'apport de souscription, d'achat d'actions ou de parts sociales, de fusion, de société en participation ou de groupement et la prise en location de locaux. **Président:** Mme Stéphanie Debaene demeurant 27 chemin de la Rossignole 69390 VERNAILLON élu pour une durée illimitée **Admission aux assemblées et exercice du droit de vote:** Chaque actionnaire est convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix. **Clauses d'agrément:** consentement unanime des Fondateurs **Durée:** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de LYON.

ALP00987950

Par ASSP en date du 23/05/2024 il a été constitué une SCI dénommée:

## MANTEAU REAL ESTATE.

**Siège social:** 325 ROUTE DE LA CHAUDANE 69700 BEAUVALLON **Capital:** 100€ **Objet social:** Location et exploitation de biens immobiliers propres ou loués; et plus généralement, toutes opérations de quelque nature qu'elles soient, civiles, financières, mobilières ou immobilières se rapportant à l'un des objets indiqués ci-dessus, de nature à favoriser directement ou indirectement, le but poursuivi par la Société, son extension ou son développement. **Gérance:** M MANTEAU Baptiste demeurant 325 ROUTE DE LA CHAUDANE 69700 BEAUVALLON **Cession de parts sociales:** Les parts sociales sont librement cessibles au profit d'un associé. Toute cession à un tiers de la Société est soumise au préalable à l'agrément de la collectivité des associés réunis en Assemblée Générale. **Durée:** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de LYON.

ALP00988085

Avocats en Droit des Sociétés et Droit Fiscal  
Immeuble L'Alpha  
PAE Les Glaisins  
7 impasse des Prairies  
Annecy-le-Vieux 74940 ANNECY

Avis de constitution

Par acte SSP signé électroniquement le 3 juin 2024, est constituée la Société présentant les caractéristiques suivantes:

Dénomination: Juriti Participations.

Forme: SAS.

Capital: 5 000 euros.

Sège: 54 avenue Jean Jaurès 69007 LYON.

Objet: La prise de participations ou d'intérêts dans toutes sociétés civiles, industrielles, commerciales et financières; la

réalisation de toutes prestations de service et de conseil en matière administrative, financière, commerciale et de gestion au profit de filiales du groupe, y compris leurs sous-traitances; toutes opérations d'études, d'analyses, de prestations de conseil et d'assistance aux entreprises ou organismes divers en matière d'organisation, de planification, de contrôle, d'information et de gestion; l'acquisition de valeurs mobilières de toute nature, la gestion de ces participations et valeurs mobilières; la prise, l'acquisition, l'exploitation ou la cession de tous procédés, brevets, marques et droits de propriété intellectuelle concernant lesdites activités.

Admission aux assemblées et droit de vote: Tout associé peut participer aux assemblées sur justification de son identité. Chaque action donne droit à une voix.

Transmission des actions: Les cessions d'actions sont soumises à l'agrément préalable de la collectivité des associés, statuant dans les conditions prévues pour les décisions extraordinaires.

Président: M. Martin RICHARD, 54 avenue Jean Jaurès 69007 LYON.

Immatriculation: au RCS de LYON.

Pour avis.

ALP00988611

T 140  
SOCIETE PAR ACTIONS SIMPLIFIEE  
AU CAPITAL DE 22.250€  
SIEGE SOCIAL:  
49 AVENUE DU COMMANDANT  
DUBOIS  
73200 ALBERTVILLE  
RCS CHAMBERY 808 507 172

Suivant acte sous seing privé du 15 mai 2024, il a été décidé de transférer le siège social de la société, à compter du même jour, de 73200 ALBERTVILLE - 49, Avenue du Commandant Dubois à 69330 JONAGE - 22 avenue Lionel Terray - ZAC des Gaulnes.

Suite à ce transfert, il est rappelé les caractéristiques suivantes:

Objet: Mise à disposition temporaire de personnel

Président: la société AZUR 4.0 situé à 38100 GRENOBLE - 9, Avenue de Constantine

Directeur Général: la société VIGNE-MONT TOUS TRAVAUX situé à 38100 GRENOBLE - 9 avenue de Constantine.

La société sera immatriculée au RCS de LYON et sera radée

du RCS de CHAMBERY.

ALP00989320

2/040  
SOCIETE PAR ACTIONS SIMPLIFIEE  
AU CAPITAL DE 21.976 EUROS  
SIEGE SOCIAL:  
1 BIS RUE HONORE DE BALZAC  
69150 DECINES CHARPIEU  
RCS LYON 799 236 880

Aux termes d'un acte sous seing privé en date du 30 avril 2024, il a été décidé de transférer le siège social de la société du 1 bis rue Honoré de Balzac - 69150 DECINES CHARPIEU au 9 Avenue de Constantine - 38100 GRENOBLE à compter du 30 avril 2024.

ALP000101052

OCCITANIE INTERIM Société par actions simplifiée à associé unique au capital de 50.000€ sise 16 Avenue Joannes Masset 69009 LYON 908608615 RCS de LYON. Par décision de l'associé unique du 27/05/2024, il a été décidé de changer la dénomination sociale qui devient INTERIM SPECTACLE. Mention au RCS de LYON

ALP000101348

DONG Société par actions simplifiée au capital de 1.000€ sise 6 Bis Avenue Debrousse 69005 LYON 928354299 RCS de LYON. Par décision de l'AGE du 10/06/2024, il a été décidé d'augmenter le capital social de 280.000€ par apport de titres, le portant ainsi à 281.000€. Mention au RCS de LYON

ALP00987861

MODIFICATION DE GERANT

Par AGE du 02/02/2024 les associés de la SCI DAOUD au capital de 1 000€, siège social: 1 rue Paul Castagnier 69190 SAINT FONS 818 303 802 RCS LYON ont pris acte de la démission de Habib DJELLOUL DAOUD de ses fonctions de gérant et la nomination de Mohamed DJELLOUL DAOUD: 1 rue Paul Castagnier 69190 SAINT FONS et Abdelhak DJELLOUL DAOUD: 1 rue Paul Castagnier 69190 SAINT FONS en qualité de cogérant avec effet au 02/02/2024.

ALP000100888

MAISON DE SANTE DU POINT DU JOUR Société Interprofessionnelle de soins ambulatoires au capital de 3.000€ sise 4 Rue Marie-Louise et Anne-Marie 69005 LYON 901920553 RCS de LYON. Par décision de l'AGE du 04/06/2024, il a été décidé à compter du 01/01/2024 de: - prendre acte du départ du Gérant Mme GOUDRON Jacqueline démissionnaire. - prendre acte du départ du Gérant Mme GOUDRON Jacqueline démissionnaire. Mention au RCS de LYON

ALP00989391

FANFARONI  
SARL au capital de 3000 euros  
Siège social: 33 Cours Lafayette  
69006 LYON 951230382 RCS LYON  
Suite à l'AGE du 29/05/2024, les associés ont décidé de transférer le siège social de LYON (69006) - 33 Cours Lafayette à LYON (69007) - 38 Cours Gambetta, à compter du 01/06/2024, et de modifier en conséquence l'article 4 des statuts.

ALP00988727

## MAL&GAU

SCI au capital de 100€ Siège social: 147 Avenue du Casino 69890 LA TOUR-DE-SALVAGNY RCS LYON 913220753

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 15/04/2024 il a été décidé: d'approuver les comptes définitifs de la liquidation; de donner quitus au liquidateur, M MALLÉN Jérôme demeurant 147 Avenue du Casino 69890 LA TOUR-DE-SALVAGNY pour sa gestion et décharge de son mandat; de prononcer la clôture des opérations de liquidation à compter du 15/04/2024. Radiation au RCS de LYON.

ALP00986932

## THL RESELL

SARL au capital de 100€ Siège social: 6B rue du pont d'ARTHAUD 69510 MESSIMY RCS LYON 894917988

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 31/05/2024 il a été décidé: d'approuver les comptes définitifs de la liquidation; de donner quitus au liquidateur, M THALLOT Antoine demeurant 6B rue du pont d'Arthaud 69510 MESSIMY pour sa gestion et décharge de son mandat; de prononcer la clôture des opérations de liquidation à compter du 31/05/2024. Radiation au RCS de LYON.

ALP00980897

## BILLY & CAUSSE

41, avenue de la Margeride,  
63000 CLERMONT FERRAND

Rectificatif à l'annonce n° 10216 parue dans Les Echos Région Sud le 05/06/2024, concernant la société DELCO, il y avait lieu de lire, aux termes d'un acte électronique sous signature privée en date du 29 mai 2024, il a été constituée une société présentant les caractéristiques suivantes.

Pour avis

## Les Échos Sociétés

Directeur Délégué: Laurent LEBRUN

Par arrêté des préfets des départements concernés, Les Échos est habilité à publier les annonces judiciaires et légales dans les départements de Paris (75), Yvelines (78), Essonne (91), Hauts-de-Seine (92), Seine-Saint-Denis (93), Val-de-Marne (94), Val-d'Oise (95) et Rhône (69). Le site LesEchos.fr est habilité dans ces mêmes départements, ainsi que dans les suivants: Côte-d'Or (21), Doubs (25), Gard (30), Maine-et-Loire (49), Morbihan (56), Bas-Rhin (67), Haut-Rhin (68), Saône-et-Loire (71), Vendée (85).

## COMMENT PUBLIER VOS ANNONCES

Annonces et formalités légales  
Service clients: 01 44 88 42 00  
jal-pro@annonces-legales.fr

TARIFS HT 2024 et MODALITÉS DE PUBLICATION (Arrêté du 14 décembre 2023)  
**ANNONCES DE MODIFICATIONS MULTIPLES D'UNE SOCIÉTÉ** (tarifs au caractère)  
Le tarif d'une annonce légale publiée pour plusieurs événements est obtenu en multipliant le nombre total de caractères qu'elle comporte, espèces incluses et à l'exclusion de tout élément de présentation, par le tarif du caractère fixé à l'article 2. Le tarif ainsi obtenu est arrondi au centime d'euro le plus proche.  
0,183 €: 21 Côte-d'Or / 25 Doubs / 30 Gard / 49 Maine-et-Loire / 56 Morbihan / 67 Bas-Rhin / 68 Haut-Rhin / 71 Saône-et-Loire / 85 Vendée. 0,189 €: 89 Rhône. 0,221 €: 78 Yvelines / 91 Essonne / 95 Val-d'Oise. 0,232 €: 75 Paris / 92 Hauts-de-Seine / 93 Seine-Saint-Denis / 94 Val-de-Marne

**ANNONCES DE MODIFICATION UNIQUE D'UNE SOCIÉTÉ** (tarifs forfaitaires)

Modif. Événement	Dpts des annexes I à VI	Dpts de l'annexe VII
• Transfert de siège social • Changement de dénomination • Commissaire aux comptes (nomination et cessation)	106 €	123 €
• Modification du capital • Changement d'activité ou d'objet	132 €	153 €
• Modification de la dénomination • Modification de la forme juridique • Mouvement d'associés • Cessions de parts	182 €	223 €

**ANNONCES DE CONSTITUTION DE SOCIÉTÉ** (tarifs forfaitaires)  
Arrêté du 14 décembre 2023 modifiant l'arrêté du 19 novembre 2021 relatif à la tarification et aux modalités de publication des annonces judiciaires et légales

Forme juridique	Dpts annexes I à VI	Dpts annexe VII
SASU	138 €	162 €
SAS	193 €	226 €
EURL	121 €	143 €
SARL	144 €	168 €
SCI	185 €	217 €
Société civile	216 €	255 €
SA	387 €	453 €
SNC	214 €	252 €

**ANNONCES DE DISSOLUTION, LIQUIDATION, PROCÉDURES COLLECTIVES ET CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE** (tarifs forfaitaires)  
Arrêté du 14 décembre 2023 modifiant l'arrêté du 19 novembre 2021 relatif au tarif annuel et aux modalités de publication des annonces judiciaires et légales.

DISSOLUTION ANTICIPÉE	Dpts annexe I-VI: 149 €
NOMINATION DES LIQUIDATEURS	Dpts annexe VII: 175 €
CLÔTURE DE LA LIQUIDATION	Dpts annexe I-VI: 108 € Dpts annexe VII: 125 €
OUVERTURE DU JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE	Dpts annexe I-VI: 64 € Dpts annexe VII: 75 €
CLÔTURE DE JUGEMENT DE PROCÉDURE COLLECTIVE	Dpts annexe I-VI: 35 € Dpts annexe VII: 41 €
CHANGEMENT DE NOM PATRONYMIQUE	Tous dpts: 56 €

**ESTELLE & PIERRE**  
Experts-Comptables associés

"Simple, rapide, avec un service client toujours réactif, JAL-Pro nous facilite au quotidien la publication de nos annonces légales."

## A vos côtés pour publier vos annonces légales

Notre solution sur-mesure pour les professionnels du Chiffre et du Droit

- Attestation de parution immédiate gratuite
- Couverture nationale
- Service client dédié

Nous contacter  
01 87 39 70 08  
decouvrir-jal-pro.com

Un service proposé par

LesEchos  
Le Parisien  
ANNONCES



## AVIS D'APPELS D'OFFRES

## CONCESSIONS

60 VILLE D'ACY  
EN MULTIEN

## ASSAINISSEMENT COLLECTIF

## AVIS DE CONCESSION

**COMMUNE D'ACY EN MULTIEN**  
M. Jean-Michel RAMIZ - Maire  
8 rue de la Libération  
60620 ACY EN MULTIEN  
Tél : 03 44 87 22 16  
mél : acyennmultienmairie@orange.fr  
web : https://www.mairie-acyennmultien.com  
SIRET 21600003400019

**Objet :** Délégation du service public d'assainissement collectif  
**Référence acheteur :** 64446 / 24-218  
**Type de marché :** Travaux  
**Procédure :** Concession  
**Code NUTS :** FR22

**Lieu d'exécution :** 60620 ACY EN MULTIEN  
**Durée de la concession :** 144 mois.  
**Description :** Procédure ouverte simplifiée en application de l'article R3126-1 2° b. Eventuelle négociation dans les conditions précisées au règlement de consultation. Proposition de variantes facultatives autorisée dans les conditions fixées au règlement de consultation.  
**Prestations supplémentaires éventuelles prévues :** Les candidats doivent impérativement y répondre.  
Une visite obligatoire des principaux ouvrages du service est organisée le 02/07/24 à 14 heures 30 dans les conditions fixées au règlement de consultation.

**Classification CPV :**  
Principale : 45232410 - Travaux d'assainissement  
La procédure d'achat du présent avis est couverte par l'accord sur les marchés publics de l'OMC : NON

**Délégation**  
**Conditions relatives au contrat**  
Conditions d'exécution de la concession : Description des prestations, conditions et modalités de garanties, de financement et de paiement définies aux documents de la consultation.

**Le mode de dévolution du contrat est défini au règlement de consultation.**  
**Conditions de participation**  
Habilitation à exercer l'activité professionnelle, y compris exigences relatives à l'inscription au registre du commerce ou de la profession :  
Se référer au Règlement de Consultation

**Capacité économique et financière :**  
Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis :  
Se référer au Règlement de Consultation

**Capacité technique :**  
Liste et description succincte des critères de sélection, indication des informations et documents requis :  
Se référer au Règlement de Consultation

**Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés dans le cahier des charges (règlement de la consultation, lettre d'invitation ou document descriptif).**

**Remise des offres :** 19/07/24 à 12h00 au plus tard.

**Langues pouvant être utilisées dans l'offre ou la candidature :** français.  
**Unité monétaire utilisée :** l'euro.

**Renseignements complémentaires :**  
Les candidats devront télécharger l'ensemble du dossier de consultation des entreprises sous forme électronique via le site https://www.avis-entreprises.com/entreprises/avis.

**En cas de retrait anonyme, le candidat ne pourra porter aucune réclamation s'il ne bénéficie pas de toutes les informations complémentaires diffusées par la plateforme lors de la présente consultation.**

**En cas de groupement, seul le mandataire est autorisé à déposer l'offre du dit groupement. En cas de remise par un autre des co-traitants, le pli du groupement candidat pourra être rejeté.**

**Le marché s'inscrit dans un projet-programme financé par des fonds communautaires :** NON

**Adresse à laquelle des renseignements complémentaires peuvent être obtenus :** UTILISER LE LIEN "CORRESPONDRE AVEC L'ACHETEUR"

**Instance chargée des procédures de recours :** TRIBUNAL ADMINISTRATIF D'AMIENS, 14, rue Lemaire, 80011 Amiens - Cedex 01, Tél : 03 22 33 61 70 - Fax : 03 22 33 61 71, mél : greffe.ta-amiens@juradm.fr

**Organe chargé des procédures de médiation :** CCRA 54, Préfecture, 1 rue du Préfet Claude Enigac, CS 60031, 54038 Nancy - CEDEX, Tél : 03 83 34 26 26 - Fax : 03 83 27 49 84, mél : caroline.pages@meurthe-et-moselle.gouv.fr

**Précisions concernant le(s) délai(s) d'introduction des recours :** Référé précontractuel : depuis le début de la procédure de passation jusqu'à la signature du contrat (article L. 551-1 du code de justice administrative).

**Référé contractuel :** 31 jours à compter de la date de publication de l'avis d'attribution du marché (article L. 551-13 à L. 551-23 et R. 551-1 à R. 551-9 du code de justice administrative).

**Recours pour excès de pouvoir :** dans un délai de 2 mois à compter de la notification de la décision de rejet (articles R. 421-1 à R. 421-3 du code de justice administrative).

**Recours de plein contentieux :** dans un délai de 2 mois à compter de l'accomplissement des mesures de publicité concernant l'attribution du marché.

**Envoi à la publication le :** 03/06/24  
Les dépôts de pli doivent être impérativement remis par voie dématérialisée. Cette consultation bénéficie du Service DUME. Pour retrouver cet avis intégral, accéder au DCE, poser des questions à l'acheteur, déposer un pli, allez sur https://www.avis-entreprises.com/entreprise/avis

Passez à la convocation électronique des élus

Tél. 01 72 36 55 48

convocations.com

21 VILLE  
D'ISSY-LES-  
MOULINEAUXEXPLOITATION DES MARCHÉS  
D'APPROVISIONNEMENTAVIS RECTIFICATIF -  
AVIS DE CONCESSION  
Directive : 2014/23/UESECTION 1 : POUVOIR ADJUDICATEUR /  
ENTITÉ ADJUDICATRICE

**I.1) Nom et adresse :** Ville d'Issy-les-Moulineaux, 62 rue du Général Leclerc, F - 92130 Issy-les-Moulineaux, courriel : Anne.carrio@seineouest.fr  
**Code NUTS :** FR105  
**Adresse(s) internet :** https://marches.maximilien.fr

**Adresse principale :** https://marches.maximilien.fr  
**Adresse à laquelle des informations complémentaires peuvent être obtenues :** le ou les point(s) de contact aumenbonné(s).

**Les offres ou les demandes de participation doivent être envoyées :** par voie électronique via : https://marches.maximilien.fr

**I.4) Type de pouvoir adjudicateur :** Autorité régionale ou locale  
**I.5) Activité principale :** Services généraux des administrations publiques.

**SECTION II : OBJET**  
**II.1) Etendue du marché**  
**II.1.1) Intitulé :** Concession de service public pour l'exploitation des marchés d'approvisionnement

**N° de référence :** 2400018  
**II.1.2) Code CPV principal :** 55900000  
**II.1.3) Type de marché :** Services.  
**II.1.4) Description succincte :** Concession de service public pour l'exploitation des marchés d'approvisionnement. Le contrat de délégation de service public sera consenti pour une durée de cinq ans (5 ans). Le contrat de délégation de service public prend effet à compter de sa date de notification. Les prestations débuteront à compter du 10 mars 2025 jusqu'au 09 mars 2030. La valeur estimée du contrat est de 350 000 euros (HT) par an, soit 1 750 000 euros (HT) sur la durée totale du contrat (estimation basée sur le chiffre d'affaires des trois dernières années du contrat actuel de DSP).

**MOTIF DU RECTIFICATIF**  
A la section « II.2.2) Conditions d'exécution de la concession : »

**Au lieu de :**  
« En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

**En contrepartie des biens mis à disposition par la Ville et de l'occupation du domaine public, le délégataire verse une redevance de concession de service public. La redevance annuelle est calculée par rapport aux recettes annuelles HT des droits de places (Hors redevance d'animation, hors récupération fluides et déchets) et correspond à un pourcentage (%) du montant des droits de place perçus. »**

Principales caractéristiques de la procédure :  
2.1.1 **Objet**  
Nature du marché: Services  
Nomenclature principale (cpv) : 71210000 Services de conseil en architecture  
Nomenclature supplémentaire (cpv) : 71210000 Services d'architecte pour les bâtiments

2.1.4 **Informations générales**  
Cette procédure ou ce lot annulé(e) ou infructueux(-se) sera relancé(e)  
Base juridique:  
Directive 2014/24/UE

2.1.6 **Motifs d'exclusion**  
Motifs d'exclusion purement nationaux : Se référer aux documents de la consultation

5. **LOT**  
5.1 **Identifiant technique du lot :** LOT-0001  
Titre: Maîtrise d'œuvre relative pour la reconstruction partielle et installation de panneaux photovoltaïques - Bâtiment Henri Cochet

Description: La reconstruction partielle et l'installation de panneaux photovoltaïques Bâtiment Henri Cochet sur la commune de Saint Symphorien d'Ozon. Le bâtiment est situé au centre de la commune, à proximité de la mairie. L'opération porte sur le bâtiment, à l'exclusion des locaux du rez-de-chaussée. Le total des surfaces du programme est de 913 m². L'enveloppe travaux proposée par le maître d'ouvrage 1 981 718 euros HT. La mise en service du bâtiment est prévue fin 2025

Identifiant interne : AO-FCS-002-2024  
5.1.1 **Objet**  
Nature du marché: Services  
Nomenclature principale (cpv) : 71210000 Services de conseil en architecture

5.1.3 **Durée estimée**  
Autre durée: Inconnu  
5.1.5 **Valeur**  
Valeur estimée hors TVA: 346 392 Euro

5.1.6 **Informations générales**  
Description: Livraison de plusieurs documents: du DIAG à la phase PRO + DCE+ Permis de construire+ OPC  
Participation réservée: La participation n'est pas réservée.

Les noms et les qualifications professionnelles du personnel chargé de l'exécution du marché doivent être mentionnées: Exigence dans l'offre  
Projet de passation de marché non financé par des fonds de l'UE  
Le marché relève de l'accord sur les marchés publics (AMP); ou

5.1.9 **Critères de sélection**  
Critère :  
Type: Capacité économique et financière  
Nom: Valeur financière

Description: 40 x (offre la plus basse/offre du candidat)  
Pondération (pourcentage, valeur exacte) : 40  
Critère :  
Type: Capacité technique et professionnelle

Nom: Valeur technique  
Description: Capacités professionnelles, techniques et financières Références du groupement du mandataire Note méthodologique Calendrier de l'étude  
Pondération (pourcentage, valeur exacte) : 60

5.1.10 **Critères d'attribution**  
Critère :  
Type: Prix  
Nom: Valeur financière

Description: Calculée selon la formule suivante 40x (offre la plus basse/offre du candidat)  
Critère :  
Type: Qualité

Nom: Valeur technique  
Description: Capacités professionnelles, techniques et financières Références du groupement du mandataire Note méthodologique Calendrier de l'étude  
Description de la méthode à utiliser si la pondération ne peut être exprimée par des critères :

Justification de l'absence d'indication de la pondération des critères d'attribution :  
5.1.11 **Documents de marché**  
Adresse des documents de marché: https://saint-symphorien-ozon.e-marches-publics.com/pack/annonce\_marche\_public\_179\_1022751.html

5.1.12 **Conditions du marché public**  
Conditions de présentation :  
Présentation par voie électronique : Requise

Langues dans lesquelles les offres ou demandes de participation peuvent être présentées : français  
Catalogue électronique : Non autorisée  
Variantes : Non autorisée

Les soumissionnaires peuvent présenter plusieurs offres: Non autorisée  
Date limite de réception des offres: 05/07/2024 12:00 +02:00  
Date limite de validité de l'offre : 30 Jour

Informations relatives à l'ouverture publique :  
Date d'ouverture : 05/07/2024 14:00 +02:00  
Lieu : Mairie de Saint Symphorien d'Ozon

24 rue centrale 69360 Saint Symphorien d'Ozon  
Conditions du marché :  
Le marché doit être exécuté dans le cadre de programmes d'emplois protégés: Non

Facturation en ligne: Requise  
La commande en ligne sera utilisée: oui  
Le paiement en ligne sera utilisé: oui

5.1.15 **Techniques**  
Accord-cadre :  
Pas d'accord-cadre

Informations sur le système d'acquisition dynamique :  
Pas de système d'acquisition dynamique  
Enchère électronique: non

5.1.16 **Informations complémentaires, médiation et réexamen**  
Organisation chargée des procédures de recours : Mairie de Saint Symphorien d'Ozon

8. **ORGANISATIONS**  
8.1 **ORG-0001**  
Nom officiel : Commune de Saint Symphorien d'Ozon

N° d'enregistrement : 21690291600016  
Adresse postale : 24 rue Centrale  
Ville : SAINT-SYMPHORIEN-D'OZON

Code postal : 69360  
Pays : France  
Adresse électronique : m.mattuzzo@saintsymphorienozon.fr

Téléphone : +33 478023602  
Adresse internet : https://www.saintsymphorienozon.fr

Profil de l'acheteur : https://saint-symphorien-ozon.e-marches-publics.com/pack/annonce\_marche\_public\_179\_1022751.html

Rôles de cette organisation :  
Acheteur  
8.1 **ORG-0002**  
Nom officiel : Mairie de Saint Symphorien d'Ozon

N° d'enregistrement : 21690291600016  
Adresse postale : 24 RUE CENTRALE  
Ville : Saint Symphorien d'Ozon

Code postal : 69360  
Subdivision pays (NUTS) : Rhône (FRK26)  
Pays : France

Adresse électronique : s.coffetta@saint-symphorienozon.fr  
Téléphone : 0478023613  
Adresse internet : https://saint-symphorien-ozon.e-marches-publics.com/pack/annonce\_marche\_public\_179\_1022751.html

Rôles de cette organisation :  
Organisation chargée des procédures de recours  
11. **INFORMATIONS RELATIVES À L'AVIS**

11.1 **Informations relatives à l'avis**  
Identifiant/version de l'avis : 4b85c0ca-c185-48af-9b82-4f1788fcd7c-01  
Type de formulaire : Mise en concurrence

Type d'avis : Avis de marché ou de concession - régime ordinaire  
Date d'envoi de l'avis: 04/06/2024 16:00 +02:00

Langues dans lesquelles l'avis en question est officiellement disponible : français  
11.2 **Informations relatives à la publication**

## 75 EPMO

MISSION D'ÉCONOMISTE  
DE LA CONSTRUCTION  
- RÉAMÉNAGEMENT  
DE L'ACCUEIL

## SECTION 1 : IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR

Nom complet de l'acheteur : ETS PUB DU MUS D'ORSAY MUS ORANGERIE  
Type de Numéro national d'identification : SIRET

N° National d'identification : 18009244700010  
Ville : Paris  
Code Postal : 75007

Groupement de commandes : Non  
SECTION 2 : COMMUNICATION  
Lien direct aux documents de la consultation : https://www.marches-publics.gov.fr/?page=Entreprises.EntreprisesAdvancedSearch&AllConsId=2561406&orgAcronym=5f

Identifiant interne de la consultation : 2024-2000  
Intégralité des documents sur le profil d'acheteur : Oui

Utilisation de moyens de communication non communément disponibles : Non  
Nom du contact : Ludovic LE GOFF  
SECTION 3 : PROCÉDURE

Type de procédure : Procédure adaptée ouverte  
Conditions de participation :  
Aptitude à exercer l'activité professionnelle - conditions / moyens de preuve : CLRC

Technique d'achat : Accord-cadre  
Date et heure limite de réception des plis : 28 juin 2024 à 10 h 00

Présentation des offres par catalogue électronique : Interdite  
Réduction du nombre de candidats : Non

Possibilité d'attribution sans négociation : Oui  
L'acheteur exige la présentation de variantes : Non

Identification des catégories d'acheteurs intervenant (si accord-cadre) : Établissement public administratif  
Section 4 : Identification du marché

Intitulé du marché : Mission d'économiste de la construction dans le cadre de l'opération de réaménagement de l'accueil du musée de l'Orangerie  
Code CPV principal : 71241000

Descripteur principal : 71241000  
Type de marché : Services  
Description succincte du marché : Mission d'économiste de la construction dans le cadre de l'opération de réaménagement de l'accueil du musée de l'Orangerie

Lieu principal d'exécution du marché : Paris  
Durée du marché (en mois) : 48  
Valeur estimée (H.T.) : 480000 euros

La consultation comporte des tranches : Oui  
La consultation prévoit une réservation de tout ou partie du marché : Non

Marché alloti : Non  
Section 6 : Informations Complémentaires  
Visite obligatoire : Non

Autres informations complémentaires :  
Accord-cadre sans montant minimum et avec un montant maximum de 480 000 euros (HT) maximum (comportant le forfait et les commandes)  
Possibilité de marché similaire

Date d'envoi du présent avis : 07/06/2024  
Mots clés : Prestations de services

## CONSEIL



# AVIS D'APPELS D'OFFRES

de paiement et de financement du marché public. Le marché public sera financé sur les fonds publics de la commune de Bezons (ressources budgétaires propres). Dans le cadre de l'exécution du marché public, des avances et des acomptes pourront être versées au titulaire dans le respect des conditions fixées au sein du Cahier des Clauses Administratives Particulières (CCAP) et de l'Acte d'Engagement (AE). En application des articles R.2192-10 et suivants du Code de la commande publique, les sommes dues au titulaire du marché et aux sous-traitants admis au paiement direct seront payées dans un délai global de trente (30) jours à compter de la date de réception des factures ou des demandes de paiements équivalentes.

**5.1.9 Critères de sélection**  
Critère :  
Type : Capacité économique et financière  
Description : Critères de sélection tels que mentionnés dans les documents de la consultation.

Critère :  
Type : Capacité technique et professionnelle  
Description : Critères de sélection tels que mentionnés dans les documents de la consultation.

**5.1.10 Critères d'attribution**  
Critère :

Type : Qualité  
Description : Critère n° 1 "Valeur technique" appréciée au regard du mémoire technique à travers les éléments suivants :  
1) La description de chaque prestation tenant compte des procédures et des modalités organisationnelles (nombre de services en fonction des jours et des secteurs de nettoyage), sous-critère pondéré sur 7 points ;  
2) La gestion des événements particuliers et des dysfonctionnements pendant les heures de service et en dehors (procédures d'auto-contrôle, géolocalisation, organisation de la permanence, disponibilité des moyens de réserve), sous-critère sur 4,5 points ;  
3) Les mesures prises en matière d'hygiène et de sécurité pour l'exécution du marché, dont la description des moyens de protection individuelle, sous-critère sur 4,5 points ;  
4) La rigueur des modes opératoires de nettoyage manuel et mécanisé, de collecte des sacs, des déchets sauvages et des encombrants désherbés ainsi que du ramassage des feuilles mortes, sous-critère sur 4,5 points ;  
5) Les moyens techniques affectés à l'exécution du marché en matière de communication, de géolocalisation, de logiciels (contrôle et suivi), sous-critère sur 4,5 points ;  
6) Les moyens matériels affectés à l'exécution du marché (nombre et caractéristiques des matériels, y compris véhicules et matériels de réserve), sous-critère sur 4,5 points ;  
7) Les caractéristiques des moyens mécanisés (adaptation de la taille et de la capacité des véhicules de nettoyage aux besoins du marché, habillage...), sous-critère sur 4,5 points ;  
8) Les modalités de maintenance des véhicules, sous-critère sur 2 points ;  
9) Les moyens humains affectés à l'exécution du marché (nombre et qualification du personnel encadrant et ouvrier), sous-critère sur 4,5 points ;  
10) La description de la formation pour les personnels œuvrant, sous-critère sur 4,5 points.

Pondération (points, valeur exacte) : 45

Critère :  
Type : Prix

Description : Critère n° 2 "Prix des prestations" appréciée à travers les éléments suivants : montant total de l'acte d'engagement (montant global et forfaitaire des prestations régulières) indiqué dans l'acte d'engagement et le montant total du détail quantitatif estimatif.

Pondération (points, valeur exacte) : 45

Critère :  
Type : Qualité

Description : Critère n° 3 "Démarche environnementale" appréciée à travers les éléments suivants :  
1) Les performances environnementales des véhicules de nettoyage proposés par les candidats, sous-critère pondéré sur 7 points ;  
2) Les performances environnementales des produits, des modes opératoires de nettoyage proposés par les candidats et de lutte contre les pollutions en particulier les eaux de lavage, sous-critère pondéré sur 3 points.

Pondération (points, valeur exacte) : 10

**5.1.11 Documents de marché**  
Adresse des documents de marché : <https://marches.maximilien.fr/?page=Entreprise.AdvancedSearch&AllCons&id=879044&orgAcronyme=z8n>

**5.1.12 Conditions du marché public**  
Conditions de présentation :

Présentation par voie électronique : Requête

Adresse de présentation : <https://marches.maximilien.fr/?page=Entreprise.AdvancedSearch&AllCons&id=879044&orgAcronyme=z8n>

Langues dans lesquelles les offres ou demandes de participation peuvent être présentées : française

Catégorie électronique : Non autorisée

Variantes : Non autorisées

**Date limite de réception des offres :**  
10/07/2024 à 12h00

**Date limite de validité de l'offre :** 180 DAY

**Conditions du marché :**

Facturation en ligne : Autorisée

La commande en ligne sera utilisée : non

Le paiement en ligne sera utilisé : oui

**5.1.15 Techniques**  
Accord-cadre : Accord-cadre, sans remise en concurrence

Informations sur le système d'acquisition dynamique :

Pas de système d'acquisition dynamique

**5.1.16 Informations complémentaires,**  
médiation et réexamen

Organisation chargée des procédures de médiation : Comité Consultatif Inter-régional de Règlement Amiable des Litiges

Organisation chargée des procédures de recours : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Organisation qui fournit des précisions concernant l'introduction des recours : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

**SECTION 8 - ORGANISATIONS**  
8.1 ORG-0002

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise

Nom officiel : Tribunal Administratif de Cergy-Pontoise